

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Amanda Mouhtar Marcondes

**A Relação do Marketing e da Logística de Distribuição
para Agregar Valor e Fidelizar o Cliente de uma
Prestadora de Serviços Logísticos**



CURITIBA

2014

Amanda Mouhtar Marcondes

**A Relação do Marketing e da Logística de Distribuição
para Agregar Valor e Fidelizar o Cliente de uma
Prestadora de Serviços Logísticos**

Monografia apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gerência de Sistemas Logísticos.

Orientadora: Profa.. Dra. Danielle
Mantovani

CURITIBA

2014

Resumo:

Com base na literatura existente e pesquisas exploratórias sobre o tema de logística de distribuição e das ferramentas de marketing utilizadas para gerar valor ao cliente, o objetivo deste trabalho é identificar como a logística de distribuição pode agregar valor ao serviço ao cliente e ser um diferencial competitivo para as organizações, no que tange não apenas o relacionamento com o consumidor final, mas principalmente, com outros elos da cadeia de suprimentos. Para isso será utilizada a investigação do tipo bibliográfica, a fim de identificar as características principais dessas ferramentas e estudar uma forma de alinhar as duas teorias para obter um melhor resultado para as organizações. Além disso, será feito um estudo de caso a fim de identificar qual a ferramenta usada por uma empresa do ramo de distribuição para agregar valor ao seu cliente, e até mesmo propor outras formas de gerar valor e fidelizar o cliente. Delega-se a responsabilidade do serviço ao cliente para departamentos como o marketing ou as vendas, ao invés de integra-lo no sistema logístico, mas tem-se a necessidade desta integração e a sua importância no comportamento dos clientes, que às vezes é superior ao preço, qualidade e outros elementos do marketing, finanças e produção. Já algum tempo que se acredita que os níveis de serviços tem influência nas vendas, uma proposta de valor consiste em um conjunto de benefícios que a organização promete entregar, é mais que o produto e/ou serviço em si. Provada a importância da logística dos serviços ao cliente, esta poderia ser aperfeiçoada e melhorada se houvesse o conhecimento da relação entre vendas e níveis da logística, ou seja, que mudanças existem nas vendas após um alinhamento do marketing com os níveis logísticos.

Palavras-Chave: Cliente; Agregar valor; Logística de Distribuição; Marketing; fidelidade

Abstract:

Based on the existing literature and exploratory research on the topic of distribution logistics and the marketing tools used to generate customer value, the objective of this work is to identify how distribution logistics can add value to customer service and be a Competitive differential for organizations, not only with the relationship with the final consumer, but mainly with other links in the supply chain. In order to do this, bibliographic research will be used to identify the main characteristics of these tools and to study a way to align the two theories to obtain a better result for the organizations. In addition, a case study will be conducted to identify the tool used by a distribution company to add value to its customer, and even propose other ways to generate value and customer loyalty. It delegates the responsibility of customer service to departments such as marketing or sales, rather than integrating it into the logistics system, but there is a need for such integration and its importance in customer behavior, which is sometimes superior To price, quality and other elements of marketing, finance and production. For some time it is believed that service levels influence sales, a value proposition consists of a set of benefits that the organization promises to deliver, it is more than the product and / or service itself. Given the importance of customer service logistics, this could be improved and improved if there was a knowledge of the relationship between sales and logistics levels, that is, what changes exist in sales after a marketing alignment with logistics levels.

Keywords: Customer; Aggregate value; Distribution Logistics; Marketing; Fidelity

Sumário

Resumo:	3
Abstract:	4
A Relação do Marketing e da Logística de Distribuição para Agregar Valor e Fidelizar o Cliente de uma Prestadora de Serviços Logísticos	6
1. Introdução	6
2. Referencial Teórico	8
2.1 Mensuração do relacionamento	8
2.2 A percepção dos benefícios do relacionamento	8
2.3 Qualidade do relacionamento	9
2.4 Cadeia de Suprimentos	10
2.5 O papel da distribuição na cadeia de suprimentos	10
2.6 Serviço ao Cliente	11
2.7 Serviços de valor agregado	15
2.8 Construção de valor, satisfação e fidelidade ao cliente	19
2.9 Gestão do relacionamento com o Cliente (CRM)	20
3. Metodologia	21
3.1 Delineamento	22
3.2 Delineamento da Unidade-Caso	24
4. Resultados	25
5. Considerações Finais	26
6. Referências Bibliográficas	28

A Relação do Marketing e da Logística de Distribuição para Agregar Valor e Fidelizar o Cliente de uma Prestadora de Serviços Logísticos

Amanda Mouhtar Marcondes

Orientadora: Prof^a Danielle Mantovani

1. Introdução

O estudo de temas sobre o relacionamento entre empresas e seus stakeholders é de suma importância para que seja possível identificar quais características são levadas em conta durante um relacionamento e como consequência, de que forma a organização consegue atrair e fidelizar os clientes necessários para a manutenção de suas atividades.

De acordo com Paulo Prado (2004), o Marketing de relacionamento consiste em um esforço integrado da empresa para desenvolver relacionamentos com seus parceiros ou consumidores de forma a desenvolver benefícios mútuos a partir dessa relação a fim de criar valor entre as partes.

Para isso foi analisada, através de um sucinto estudo de caso, uma organização que presta serviço de logística de distribuição e transporte para empresas. Sendo assim, o estudo de caso foi a forma de pesquisa mais adequada, uma vez que, a investigação tinha como objetivo principal identificar características e estratégias que a empresa utiliza para agregar valor aos clientes e se utiliza a logística de distribuição aliada ao marketing para desenvolver este relacionamento.

Neste sentido, o presente estudo procura encontrar a relação entre a logística de distribuição e as estratégias de marketing existentes para agregar valor ao cliente e ser um diferencial competitivo para a organização, buscando como objetivos específicos no

estudo identificar quais as ferramentas de marketing podem ser aliadas à logística de distribuição e ao serviço ao cliente para agregar maior valor ao cliente, além de, analisar uma melhor forma de comunicação com os clientes e propor melhorias para este relacionamento. Para isso foi feita uma fundamentação teórica a fim de pesquisar as ferramentas necessárias para criar uma relação entre as duas áreas, bem como, a importância dessas ferramentas para uma prestação de serviço que possa fidelizar o cliente.

Grönroos (1999), propõe tratar dos serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação desses serviços. Por isso, é importante definir quais os pontos necessários para que o serviço seja prestado com qualidade e de forma que fidelize os clientes, sendo assim um diferencial competitivo para as organizações.

As informações da empresa foram coletadas por meio do site e de alguns e-mails trocados com os responsáveis pela área de marketing e de logística de distribuição. Foi solicitado por estes gestores a não divulgação da razão social, sendo assim, aqui neste estudo será tratada por empresa XYZ. Os dados coletados serão comparados com a teoria existente para analisar quais as ferramentas já utilizadas pela empresa, e quais podem ser adotadas para melhorar e manter a relação com os clientes.

Contudo, esse estudo possui relevância para organizações do setor de logística de distribuição que procuram entender melhor o comportamento do cliente; associando o perfil do cliente com os fatores que levam ou não à sua fidelização a uma prestadora de serviços. Com tais informações, essas organizações poderão ter uma base exploratória para traçar futuras pesquisas e direcioná-las para a obtenção de resultados irrefutáveis,

melhorando a comunicação com seus clientes e suas futuras ações na prestação do serviço, alinhando a área de marketing com a logística de distribuição.

2. Referencial Teórico

2.1 Mensuração do relacionamento

De acordo com Prado, (2004), a avaliação da satisfação não pode ser feita de imediato, pois, é um estado psicológico não observável diretamente. Segundo alguns autores, ela deve ser desenvolvida por meio de medições objetivas, monitoramento de reclamações, retorno à compra e fidelidade; e medições subjetivas, com escaladas abordando os atributos dos produtos ou serviço consumido.

Para a avaliação do relacionamento, entretanto, a maioria dos autores mensurou apenas o resultado global aplicando a avaliação a sua forma afetiva. Segundo o autor, a avaliação global do relacionamento deve ser operacionalizada contemplando aspectos cognitivos e afetivos usados em sua definição.

2.2 A percepção dos benefícios do relacionamento

Segundo Prado, (2004), um aspecto importante de avaliação do desempenho em um relacionamento refere-se aos benefícios esperados neste por parte do cliente. Para Gwinner, Gremler e Bitner, (1998), os consumidores buscam relacionamentos não somente para receber os serviços demandados de forma adequada, mas também para obter vantagens adicionais. Quatro dimensões principais foram identificadas por eles, são elas:

(a) Benefícios Sociais, que se referem à integração entre consumidores e empregados, chegando a ponto de estabelecer vínculos de amizade entre eles e ressalta o reconhecimento e personalização do tratamento como relevantes nesta dimensão;

(b) Benefícios Psicológicos, são aqueles que se relacionam ao conforto ou sentimento de segurança desenvolvido entre fornecedores e clientes. Este contexto é identificado somente após um relacionamento bem estabelecido e é construído ao longo do tempo;

(c) Benefícios Econômicos, que se identificam nas dimensões financeiras (como descontos) e não financeiras, (como a economia de tempo no processo de consumo ou busca de opções e vantagens quando da necessidade de um dado serviço).

(d) Benefícios de Customização, para os autores, são identificados a partir do tratamento preferencial, serviços adicionais oferecidos, e do conhecimento que um dado provedor de serviços possui pelo constante uso por parte de um cliente.

2.3 Qualidade do relacionamento

Segundo Prado, (2004), a definição da Qualidade de um relacionamento está intimamente ligada àquela direcionada a serviços. Além disso, em um relacionamento, a percepção de qualidade deve ser avaliada como o resumo dos acontecimentos de contato entre o consumidor e o fornecedor. O que significa que, o consumidor está sistematicamente julgando suas relações com seus fornecedores, principalmente num processo contínuo de fornecimento de serviços. Dwyer, Schurr e Oh, (1987), Dorsch, Swanson e Kelley, (1998), e Smith, (1998), também consideraram a Qualidade de um relacionamento como um construto de ordem superior, integrando à Satisfação e à Confiança uma nova variável, o Comprometimento. Para estes autores, como os produtos e serviços que um fornecedor oferece são essenciais para a finalidade proposta, a percepção da Qualidade, que deve ser associada a eles, tem que ser incluída como um dos componentes deste relacionamento. Integram, assim, os construtos de Confiança e Comprometimento como mediadores entre a Satisfação e a Retenção do consumidor. A Satisfação é avaliada como um antecedente da Qualidade nos Serviços e, por conseguinte,

da Qualidade Global em um Relacionamento. Porém esta abordagem não encontra unanimidade na literatura, principalmente em se tratando da Qualidade Percebida como um antecedente ou uma consequência da Satisfação. (PRADO, 2004).

2.4 Cadeia de Suprimentos

Segundo Choppra e Meindl, (2012), uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Ela inclui não apenas o fabricante e os fornecedores, mas também, transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes, além de todas as funções envolvidas na recepção e na realização de uma solicitação do cliente, desde o desenvolvimento de produto, marketing, operações, distribuições, finanças até os serviços ao cliente.

Ainda segundo Choppra e Meindl, (2011), o objetivo de cada cadeia de suprimentos é maximizar o valor gerado. O valor que uma cadeia de suprimentos gera é a diferença entre o que o produto final vale para o cliente e os custos que incorrem a ela ao atender a solicitação do cliente.

2.5 O papel da distribuição na cadeia de suprimentos

Para Choppra e Meindl, (2011), a distribuição refere-se aos passos tomados para mover ou armazenar um produto desde o estágio do fornecedor até o estágio do cliente e ocorre entre cada par de estágios na cadeia de suprimentos. Além disso, é um fator-chave da lucratividade geral de uma empresa, pois, afeta diretamente tanto o custo de cadeia de suprimentos, quanto a experiência do cliente.

No nível mais alto, o desempenho de uma rede de distribuição deverá ser avaliado ao longo de duas dimensões (CHOPPRA E MEINDL, 2011):

1. Necessidades do cliente que são atendidas.
2. Custo do atendimento as necessidades do cliente.

Sendo assim, para uma organização comparar diferentes opções de rede de distribuição, e escolher a mais atrativa, é necessário avaliar o impacto sobre o serviço ao cliente e o custo. Atender as exigências dos clientes impacta diretamente na receita das empresas, bem como, nos custos, os quais decidem a viabilidade da rede de entrega. Os componentes do serviço ao cliente que são influenciados pela estrutura da rede de distribuição, incluem (CHOPPRA E MEINDL, 2011):

- Tempo de resposta;
- Variedade de produto;
- Experiência do cliente;
- Tempo de lançamento ao mercado (time to market);
- Visibilidade de pedido;
- Facilidade de devolução (returnability).

2.6 Serviço ao Cliente

De acordo com Berman e Evans (1995) apud Grönroos (1999) , os serviços ao cliente se caracterizam como atividades identificáveis, porém, intangíveis, que têm como propósito atrair e manter os clientes, maximizando as vendas e os lucros. Grönroos (1999) vai além de Berman e Evans (1995), uma vez que propõe tratar dos serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação desses serviços.

Heskett *et al.* citado por Ballou (2001) define serviço ao cliente de forma mais sucinta, como sendo para uma grande quantidade de empresas a rapidez e a confiabilidade da disponibilização dos itens encomendados pelos clientes. A visão estratégica de serviços ao cliente, proposta por este autor, baseia-se em quatro elementos básicos: o serviço de entrega (logística), a estratégia operacional (coordenação interfuncional), o conceito do serviço (agregação de valor à oferta) e os segmentos de mercado-alvo (características, necessidades e competidores).

Para Kyj e Kyj (1994), quando os serviços ao cliente são utilizados de forma eficaz, constituem uma variável de grande importância que pode ter impacto significativo na criação de demanda e na manutenção da fidelidade do cliente.

Ballou (2001) também completa que, outros especialistas acreditam que os serviços ao cliente se referem especificamente à cadeia de atividades de satisfação de vendas que começa com a formalização do pedido e termina na entrega de mercadorias ao cliente.

Lambert et Al (1998), acreditam que a definição de serviço ao cliente varia de organização para organização, uma vez que fornecedores e clientes podem interpretar o conceito de maneiras bastante diferentes. Para o autor, de uma maneira geral, serviço ao cliente é uma medida de quão bem o sistema logístico se comporta ao fornecer, em tempo e lugar útil, um produto ou serviço. Isto inclui a facilidade com que se verifica a disponibilidade do produto, a realização do pedido e a qualidade do serviço prestado, o pós-venda, além de outras atividades.

Lambert et Al (1998), identifica ainda um problema que surge com a identificação do que é ou não parte do serviço ao cliente. Este problema é a confusão existente entre este e a Satisfação do Cliente, que são, na verdade, conceitos muito distintos. Ao contrário

do serviço ao cliente, a satisfação do cliente representa a avaliação geral do cliente de todos os elementos do *marketing mix*: produto, preço, promoção e lugar.

Serviço ao cliente é um processo que ocorre entre o comprador, o vendedor e um terceiro. O processo resulta em valor acrescentado ao produto ou serviço prestado. Este valor acrescentado pode ser de curta duração, como no caso de uma simples transação singular, ou de longa duração, como numa relação contratual. Este valor acrescentado é partilhado, no sentido em que ambas as partes ganham algo com a transação ou contrato. Portanto, numa perspectiva de processo: serviço ao cliente é um processo que oferece valor acrescentado significativo a uma cadeia de distribuição a um custo justificado. - Bernard J. La Londe citado por Lambert, 1998.

LaLonde e Zinszer (1976), pesquisaram várias maneiras de como o serviço ao cliente pode ser visto. A primeira é como uma atividade, a segunda em termos de níveis de desempenho e a terceira, como uma filosofia de gestão. A visão de serviço ao cliente como uma atividade, sugere que ele pode ser gerenciado de maneira efetiva. A visão em termos de níveis de desempenho acredita que o serviço ao cliente tem relevância desde que possa ser mensurado com precisão. Já a visão de serviço ao cliente como uma filosofia de gestão, demonstra a importância da atividade de marketing orientada para o cliente. Para os autores, essas três dimensões são importantes para o entendimento dos fatores que contribuem para o serviço bem sucedido ao cliente. Sendo assim, devem-se abranger as três perspectivas.

O serviço ao cliente é um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimento de maneira eficiente em termos de custo – La Londe, 1994.

Esta definição mostra a tendência de se considerar o serviço ao cliente como uma atividade consequente de um processo sujeito aos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimento. Sendo assim, um programa de serviço ao cliente deve identificar e dar prioridade a todas as atividades importantes destinadas a atingir os objetivos operacionais, devendo também incorporar medidas de monitoramento e desempenho.

Innis e La Londe (1994) identificaram uma relação extremamente relevante entre a prestação de serviços ao cliente e a demanda do mercado. Os autores verificaram que a performance da prestação dos serviços ao cliente resulta em vantagem competitiva, afetando o desempenho das empresas. Suas conclusões estão baseadas no resultado de uma pesquisa, onde foram identificados os seguintes pontos:

- a performance dos serviços ao cliente contribui para o aumento do nível de satisfação dos consumidores;
- a performance dos serviços ao cliente contribui para a atitude do consumidor em relação à empresa;
- a performance dos serviços ao cliente contribui para a intenção de recompra dos consumidores.

Recentemente, o serviço ao cliente passou a ser descrito em termos de um processo de preenchimento. Para Ballou (2001), no contexto atual, o serviço ao cliente pode ser definido como um processo integral de atendimento ao pedido, incluindo a recepção do pedido por meio físico ou eletrônico, a determinação da forma de pagamento,

a separação e embalagem das mercadorias, o embarque, a entrega, a disponibilização dos produtos e serviços ao usuário final e o acerto de prováveis devoluções de produtos.

Atualmente, a grande preocupação das empresas está nos elementos do serviço ao cliente e como eles conduzem o comportamento do comprador. Estudos foram feitos para identificar quais são os elementos do serviço ao cliente e como eles estão agrupados. O resultado foram as categorias de pré-transação, transação e pós-transação.

Os elementos de pré-transação propiciam um ambiente para um bom serviço ao cliente (...) é algo que permite ao cliente conhecer com exatidão o tipo de serviço que lhe será prestado (BALLOU, 2001). Alguns exemplos são: o tempo máximo de entrega das mercadorias após a formalização da encomenda, pedidos em aberto, procedimentos e etapas relacionadas a eventuais devoluções, entre outros. Os elementos de transação são aqueles que resultam diretamente na entrega do produto ao cliente (BALLOU, 2001). Pode-se citar como exemplo os níveis de estoque, as modalidades de transporte encarregadas pelo produto, o processamento do pedido, entre outros. Isto porque esses elementos refletem no tempo de entrega, na exatidão da especificação da encomenda, nas condições das mercadorias entregues, etc. A última categoria de elementos é a de pós-transação. Estes, segundo Ballou (2001), representam o elenco dos serviços necessários para dar suporte ao produto quando ele estiver em campo. Como exemplo tem-se, assegurar aos clientes a reposição de mercadorias danificadas, providenciar a devolução de embalagens (logística reversa) e gerenciamento de queixas e reclamações. Esta última categoria de elementos, ocorre após a venda do produto, porém tudo deve estar estruturado nos estágios de pré-transação e transação.

2.7 Serviços de valor agregado

Em qualquer organização privada o cliente é o objetivo maior, pois, a receita gerada por eles reflete diretamente na rentabilidade da empresa. A maneira como o cliente é visto pelas organizações é retratado pelo nível de serviços a eles proporcionados e, a área logística tem grande influência em todo esse processo, pois, muitas variáveis que tangem esse tema influenciam serviço proporcionado como um todo.

Para melhor explicar qual é o significado do Serviço de Valor Agregado na Logística, é importante entender como o termo valor agregado é utilizado na Administração seja qual for sua área de estudo. No mercado de hoje as organizações estão cada vez mais padronizadas oferecendo produtos similares ou substitutos para seus clientes, portanto, para se diferenciarem da concorrência e alcançarem uma fatia de mercado expressiva as empresas devem se diferenciar e oferecer algo que adicione algum benefício adicional aos consumidores através de serviços diferenciados.

Esse benefício adicional que diferencia das outras concorrentes do mercado e a percepção que o consumidor tem ao adquiri-lo é chamado de valor agregado, ou seja, é a percepção que o cliente tem de um produto/serviço que atenda seu conjunto de necessidades considerando o benefício versus preço em comparação com outro produto disponibilizado pela concorrência.

O serviço ao cliente é um importante fator para agregar valor ao que é comercializado pelas empresas, pois, a partir do momento que o consumidor se identifica com o produto/serviço ofertado e avalia que a compra vale a pena a organização esta um passo a frente de suas concorrentes.

A definição em si é uma estratégia fundamental do marketing entendido como o mix de atividades chamado de “4 P’s”, abrangendo produto, preço, promoção e ponto de venda.

Segundo Ronald H. Ballou no livro “Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística Empresarial”, para a logística “...serviço ao cliente é o resultado de todas as atividades logísticas ou dos processos da cadeia de suprimento.”

Qualquer organização precisa estabelecer o nível de serviço ótimo tanto para conduzir o comportamento do consumidor como para maximizar a contribuição do lucro da empresa.

A partir de uma pesquisa feita desde o início da transação fornecedor – clientes foram estabelecidos alguns quesitos importantes no estabelecimento do serviço ao cliente. Foram divididos em três categorias: pré- transação, transação e pós – transação. Abaixo se encontra a tabela com tais quesitos:



Fonte: Ballou (2001)

Para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos traduzindo isso para o cliente final, há diversos serviços adicionais que podem ser realizados. Isso pode ser feito

pela própria organização ou por empresas terceirizadas que muitas vezes podem agregar maior valor baixando custos e deixando para a organização o foco em seu core business.

A etapa de pré – transação é o momento inicial da compra, ou seja, é o primeiro contato do consumidor com o fornecedor. Nessa fase, o consumidor deve ser bem atendido e colocado em primeiro lugar, pois, é isso que acontece em organizações que priorizam o consumidor, contudo, para isso a estrutura organizacional deve estar de acordo com esse pensamento e os colaboradores devem estar com essa idéia na cabeça para que executem o serviço ao cliente de maneira eficiente. De nada adianta a missão da companhia não estar alinhada como as atitudes de seus funcionários, portanto, treinamentos são importantes para que esse pensamento não seja esquecido. Quando o cliente adquire o produto ele deve estar ciente de todo o processo como prazos de entrega, disponibilidade do produto, procedimentos de devoluções caso o produto esteja danificado ou com algum problema entre outros problemas. Para concluir é a responsabilidade da área logística na disponibilização dos bens segundo os quesitos contratados.

Os elementos de transação se referem às atividades de entrega do produto ao cliente. Questões como níveis de estoque, escolha do melhor modal, métodos de processamento de pedidos refletem no tempo de entrega do produto, o compromisso com a integridade do produto e a disponibilidade de estoques.

Depois de efetuada a compra e realizada a entrega, existem serviços necessários que dão suporte no pós-venda são os chamados elementos de pós-transação. Eles asseguram troca e/ou conserto de mercadorias danificadas, devolução de embalagens e para atender possíveis queixas e reclamações que os clientes possam ter.

O serviço ao cliente e sua agregação de valor ao produto/serviço provem da junção desses três elementos que mesmo não possuindo igual importância devem ser alinhados no mix total. As três etapas devem ser sustentadas por sistemas avançados de tecnologia de informação.

Portanto, soluções logísticas integradas e personalizadas em armazenagem, distribuição, transporte e atendimento pós-vendas ajudam a reduzir custos, inventários e combinar como o fornecimento da demanda para que as organizações alcancem a excelência operacional adicionando valor aos serviços prestados com tradução direta ao consumidor final.

2.8 Construção de valor, satisfação e fidelidade ao cliente

Segundo Kotler e Keller (2006) apud Oliver, define fidelidade como um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing, potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais.

Além disso, uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta.

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação as suas expectativas. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER E KELLER, 2006)

2.9 Gestão do relacionamento com o Cliente (CRM)

A gestão do relacionamento com o cliente, segundo Kotler e Keller (2006) trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Graças ao uso eficaz de informações sobre cada conta, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. (KOTLER E KELLER, 2006)

Kotler e Keller (2006) apud Peppers e Rogers descrevem um modelo que abrange quatro etapas para o marketing um-para-um, que ao ser adaptado para o CRM pode ajudar a ser um diferencial no tratamento com o cliente. Trata-se de identificar os clientes que tem mais potencial; saber diferenciá-los em suas exigências e valor de cada um para a empresa; construir um relacionamento mais sólido interagindo com cada um de forma individual, além de, fazer produtos específicos para cada cliente.



Fonte: Kotler e Keller (2006)

3. Metodologia

O problema de pesquisa apresentado neste trabalho visa encontrar uma relação entre a Logística e o Marketing, no que tange utilizar a logística de distribuição como uma ferramenta para agregar valor ao cliente e ser um diferencial competitivo para as organizações. Conhecendo os fatores que as organizações utilizam para fidelizar seus clientes, será possível determinar um diagnóstico de atividade que podem contribuir para melhorar este relacionamento, bem como, construir um elo mais forte entre as partes.

Partindo da pergunta “Como a logística de distribuição pode ser usada para agregar valor ao cliente?”, temos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são as ferramentas de marketing utilizadas para agregar valor e fidelizar o cliente, e como podemos aplicá-las na logística de distribuição;
- Alinhar a logística com o marketing para um melhor resultado com o cliente;

- Analisar a melhor forma de comunicação que a organização pode ter com seus clientes;
- Propor possíveis melhorias ao relacionamento com os clientes

3.1 Delineamento

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Segundo Yin (2005), um estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando, os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Cada tipo de pesquisa possui um projeto, que é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, conseqüentemente, as suas conclusões. Para o estudo de caso, destacam-se cinco principais componentes de um projeto de pesquisa (Yin, 2005):

- *Questões de estudo*: sugere que a questão forneça uma pista importante para estabelecer uma estratégia de pesquisa;
- *Proposições de estudo*: cada proposição direciona a atenção a algum fato que deve ser examinado dentro do escopo do estudo;
- *Unidade de análise*: relaciona-se com o problema fundamental de se definir o que é um “caso”;
- *Ligando os dados a proposições*: prenuncia as etapas de análise de dados na pesquisa;

- *Crêterios para a interpreta o das constata es:* da mesma forma que o componente anterior, prenuncia as etapas de análise de dados na pesquisa e deve-se haver um projeto de pesquisa dando base a esta análise.

A utiliza o destes cinco componentes precedentes da pesquisa exige o desenvolvimento de uma estrutura teórica preliminar relacionada ao t pico de estudo. O uso desta teoria como parte da fase de projeto   essencial e torna-se o veículo principal na defini o do projeto e na coleta de dados.

Segundo Gil (2008), o estudo de caso não possui um roteiro rígido para a sua delimita o, porém   possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento:

- a) delimita o da unidade-caso;
- b) coleta de dados;
- c) sele o, análise e interpreta o dos dados;
- d) elabora o do relatório.

A primeira fase consiste em delimitar a unidade que constitui o caso. No presente trabalho, em que se pretende descobrir quais são as estratégias de marketing utilizadas pelas organiza es da área de logística de distribui o para fortalecer sua rela o com seus clientes, a unidade a ser estudada   a empresa XYZ.

Na segunda fase, para que seja possível compreender este relacionamento e a utiliza o das ferramentas de marketing, será preciso manter uma comunica o com um funcionário. Sendo assim, a fase de coleta de dados, será feita através de procedimentos

qualitativos. Será realizada a análise de atividades para o relacionamento com os clientes, além de levantamentos de alguns dados da empresa.

Na terceira fase, em que é realizada a seleção, análise e interpretação dos dados, serão considerados os objetivos da pesquisa e seus limites. A interpretação será realizada sem o envolvimento de julgamentos implícitos, preconceitos, opiniões de senso comum, entre outros.

Na última fase, elaboração do relatório final, além de conter a teoria e as informações sobre a coleta de dados, existirá uma proposição de melhorias nas estratégias de marketing utilizadas pela empresa, para otimizar o seu relacionamento com os clientes.

3.2 Delineamento da Unidade-Caso

A Empresa XYZ é uma empresa de logística rodoviária, criada há três anos, pela união das áreas de transporte rodoviário de duas outras empresas do ramo de logística. Tem como missão propor meios para atender as necessidades dos clientes em termo de logística e como visão ser a melhor e maior prestadora de serviços de logística do Brasil. Entre seus valores estão respeito com os colaboradores, cliente e fornecedores; ter foco no resultado; agir como dono do negócio; simplicidade na busca de ações eficazes e criativas; além de credibilidade com seus clientes.

Transferências e bens de consumo são uma das especialidades da empresa, além disso, faz parte do serviço da empresa XYZ realizar o transporte rodoviário de toda a cadeia produtiva, e conta com um monitoramento 24 horas feito pelo seu próprio centro de controle rodoviário, que garante eficiência no atendimento e no controle de *transit time*. Grandes empresas em todo o Brasil podem contar com um serviço de qualidade,

uma gestão moderna de informações, monitoramento de carga e veículos, além do planejamento logístico. Conta com mais de duzentos clientes, e dentre estes, cerca de doze empresas nacionais e multinacionais, bem como, aproximadamente seiscentos colaboradores e mais de trinta e seis unidades de negócio do Brasil.

4. Resultados

A empresa XYZ teve como estratégia focar seus esforços nos primeiros dois anos em estruturar a comunicação interna e só no final de 2013 foi traçado um planejamento estratégico efetivo para fortalecer o relacionamento e a fidelização dos clientes, portanto, as informações estratégicas disponibilizadas pela empresa serão executadas agora em 2014.

Para fortalecer a relação e fidelizar os clientes a empresa XYZ incentiva seus diretores a palestrarem em congressos com o objetivo de apresentar cases de sucesso que evidenciam o *know how* e os diferenciais da empresa para um público seletivo e decisor. Segundo eles, esta é uma forma de reforçar a imagem com os clientes atuais, bem como, atingir potenciais clientes; além disso, têm participação garantida em feiras do segmento de atuação (transportes) o que mantém um relacionamento próximo com os clientes e traz um reforço para a marca. Outra forma que a empresa tem de contato com os clientes é a presença digital, com participações em redes sociais (facebook e linkedin) e do novo site que foi lançado em janeiro de 2014, além de presença na mídia especializada e na realização de eventos sociais exclusivos para clientes.

Atualmente, a gestão do relacionamento com os clientes é feita de uma forma muito próxima. A gerência de cada operação é responsável por esta gestão, o que visa aproximar a operação do cliente e contribui para que aumente a responsabilidade na

entrega e na qualidade do serviço prestado. Para agregar mais nesta estratégia, a empresa XYZ está estruturando uma nova área comercial com foco no relacionamento e na prospecção de clientes, isso não afastará a equipe de operação dos clientes, pelo contrário, as duas equipes (operação e comercial) trabalharão juntas para buscar um melhor relacionamento com os clientes e cumprir o acordado e por consequência, ter uma melhor satisfação.

Para agregar valor em uma empresa de logística com foco rodoviário, é necessário oferecer serviços que vão além de transporte em si. A empresa XYZ oferece projetos personalizados para seus clientes, no qual é possível realizar todas as exigências do cliente e atendê-lo de forma completa. Por este motivo, com alguns clientes o serviço é diferenciado, e a empresa é responsável pelo controle de estoques; programação de rotas; operação de carga, descarga e armazenagem; abastecimento da linha de produção e outras atividades que envolvem uma solução logística para o cliente.

5. Considerações Finais

Com a realização do estudo de caso, foi possível identificar quais ferramentas são utilizadas pela empresa XYZ em sua estratégia para manter a relação com os clientes, bem como, a falta de aplicação de algumas ferramentas que podem vir a trazer um novo cenário no relacionamento com os clientes. Entretanto, não existe a pretensão de generalizar os resultados reportados aqui.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou o alcance do objetivo geral que é identificar como a logística de distribuição pode agregar valor ao serviço ao cliente e ser um diferencial competitivo para as organizações, uma vez que, foi possível analisar que empresa XYZ tem uma excelente estratégia com relação aos serviços logísticos (ramo de negócio), mas que se for alinhada as ferramentas de marketing citadas neste estudo,

como o CRM, pode melhorar o relacionamento com os clientes, além de ser um diferencial competitivo para com os concorrentes.

Em relação aos objetivos específicos, da mesma forma que o objetivo geral, foram alcançados. Eram eles: identificar as ferramentas de marketing usadas para agregar valor, criar uma relação entre logística e marketing, analisar uma melhor forma de comunicação entre a empresa e seus clientes e destacar oportunidades de melhoria para este relacionamento. Cabe ressaltar que o objetivo de mapear a empresa estudada foi parcialmente atingido devido à falta de acesso às informações da organização.

Em relação aos resultados do estudo de caso, identificou-se que a empresa XYZ ainda utiliza poucas ferramentas para manter e melhorar o relacionamento com os clientes, estando voltada, exclusivamente, em prestar um bom serviço logístico. No entanto, foi possível analisar que essa falha é percebida pelos gestores responsáveis e que pretendem desenvolver uma nova estratégia no relacionamento com o cliente.

Com a percepção dos benefícios, a qualidade do relacionamento, a construção do valor, da satisfação e da fidelidade do cliente, a empresa XYZ poderá avaliar melhor o desempenho do relacionamento com o cliente, além de fazer com que o cliente continue solicitando o serviço inúmeras vezes e recomendando para outros potenciais clientes.

Ainda como resultado, pode-se compreender como funciona na prática as questões subjetivas do relacionamento, como confiança e satisfação. No caso da empresa XYZ, o fato dos diretores palestrarem em congressos e da empresa realizar eventos sociais exclusivos para clientes é fundamental para que se crie confiança na hora de contratar os serviços e de mostrar a marca para potenciais clientes. Isto destaca a importância da rede de contatos tanto para conseguir fechar contratos, quanto para obter mais credibilidade e confiança do potencial cliente, e público-alvo em geral.

Esta pesquisa está limitada à organização XYZ, por ser um estudo de caso. Este aspecto do estudo limita as aplicações dos resultados e constatações. E sendo assim, surge a oportunidade de novos estudos sobre o assunto que considerem um grupo amplo de organizações do ramo de logística de transportes, e que ofereçam a comparação entre organizações a partir dos dados coletados e das práticas particulares e comuns de cada uma.

6. Referências Bibliográficas

- ARNOLD, J.R Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: Estratégia, Planejamento e Operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRÖNROOS, C. **Internationalization strategies for services**. Journal of Services Marketing, 1999.
- GWINNER, K.P.; GREMLER, D.D.; BITNER, M.J. **Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective**. Journal of the Academy of Marketing Science, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KYJ, Larissa S.; KYJ, Miroslav J. Customer. **Service Differentiation in International Markets**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 1994.
- LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. **Fundamentals of Logistics Management**. Singapore: MacGraw-Hill, 1998.

PRADO, Paulo Henrique Muller. **A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – Programa de pós-graduação em administração de empresas - Tese de doutorado, 2004.

YIN, Robert K. **O Estudo de Caso**. São Paulo: Bookman, 2001.