

**DIMENSÕES RELEVANTES DO SERVIÇO AO CLIENTE
NA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO – UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA VITROLA COMERCIAL FONOGRAFÍ-
CA LTDA**

Ezequiel Baltazar Pegoraro¹

Ronaldo Lima dos Santos²

Adelar Markoski³

RESUMO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa realizada em uma parcela de clientes/empresas da Vitrola Comercial Fonográfica, localizada em Frederico Westphalen – RS, distribuídos nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, visando avaliar as dimensões relevantes do serviço ao cliente na logística de distribuição; identificar o modelo do serviço ao cliente na logística de distribuição existente, bem como identificar o nível de satisfação e construir a matriz *performance* relacionando as políticas empregadas pela empresa e as aspirações dos clientes. O estudo iniciou com pesquisa bibliográfica e, na seqüência, realizou-se pesquisa com um questionário aplicado a uma população

¹ Bacharel em Administração pela URI – Frederico Westphalen e Pós-Graduando em Gestão Empresarial pela URI/FW, zike900@hotmail.com.

² Bacharel em Administração pela URI – Frederico Westphalen.

³ Mestre em Administração – UFRGS Professor dos Cursos de Administração da URI e UNOESC.

de 100 (cem) clientes/empresas, nos quais, ao retornarem escolheu-se aleatoriamente uma amostra de 35% dos clientes/empresas. Os dados foram colhidos de forma global, compilados e apresentados em forma de figuras, quadros e tabelas. Diante do resultado, nota-se que a forma utilizada para fazer pedido, o atendimento e o método utilizado no envio dos produtos, ou seja, a logística de distribuição atende as necessidades dos clientes, porém, pode-se incrementar melhorias na política de vendas e no *mix* de produtos. Concluindo, a logística empresarial é extremamente necessária para que a empresa obtenha sucesso, e importante no relacionamento com os clientes, tornando-se um fator-chave de sucesso no incremento dos negócios

Palavras-chave: Logística de distribuição, Serviço ao Cliente, Qualidade dos Serviços Logísticos, Vitrola Comercial Fonográfica Ltda.

ABSTRACT

This article is the result of a research accomplished in an amount of clients/company from the Vitrola Comercial Fonográfica, located in Frederico Westphalen – RS, distributed in the state of Rio Grande do Sul and Santa Catarina, aiming to evaluate the important dimensions on the service to the client in the distribution logistics, identify the model of the service to the client in the logistics of existing distribution, as well as to identify the satisfaction level and to build the performance head office relating the politicses adopted by the company and clients' aspirations. The study began with bibliographical research and, in the sequence, it accomplished research with an applied questionnaire to a population of 100 (a hundred) company/client, in which, to the return it of them, a sample of 35% of client/company. Were chosen aleatory. The data were taken in a global way, compiled and introduced by illustrations, pictures and tables. Facing the result, note itself that the form used to do request, the assistance and the method used to send of the products, in other words, the distribution logistics, attends the needs from the clients, however, can increase

improvements in the sales affairs and in the mix of goods. Concluding, the managerial logistics is extremely necessary so that the company obtains success, and also important to the relationship with the guests, becoming a success key-factor in the increment of the business.

Key - words: distribution logistics, Service to the Client, Quality in the Logistic Services, Vitrola Comercial Fonográfica Ltda.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo teve como objetivo identificar os processos fundamentais para o melhoramento da competitividade e das ações que possam satisfazer as necessidades dos clientes, sendo assim, buscou-se o aprofundamento dentro da área de administração de materiais sobre a logística na distribuição e serviços.

A empresa estudada iniciou suas atividades em 1986 no ramo de locações de filmes em VHS, até 1994 foram “anos dourados” para as locadoras, assistir filmes em vídeos era modismo do momento. Aos poucos foram surgindo outras opções de lazer, dentre elas destaca-se as televisões por assinatura. Com a queda nas locações houve a necessidade de agregar valor ao faturamento, um novo momento para a empresa iniciou-se em 1996, com o objetivo micro-regional, adquirindo produtos (CD's) diretos das gravadoras para suprir suas lojas e atender a região norte do Estado. Aos poucos foram conquistados novos clientes em novas regiões do Estado, além de Santa Catarina e do Paraná. Atualmente, a Vitrola figura entre os trinta maiores fornecedores de CD's e DVD's do Brasil e a maior do Rio Grande do Sul.

Nesse sentido, desenvolveu-se o estudo sobre as dimensões relevantes de serviços ao cliente na logística de distribuição, relacionando as informações obtidas com fontes teóricas e práticas com o propósito de abordar problemas na área de logística e prestação de serviços, buscando a solução dos mesmos para a empresa Vitrola Comercial Fonográfica Ltda. Através disso buscou-se contribuir com a expansão e o crescimento dos negócios, sabendo que imagem os

clientes têm da empresa, com a finalidade de melhorar a logística e ser capaz de se diferenciar no mercado, criando valores e desenvolvendo uma prestação de serviços superior, além de tornar este trabalho útil na tomada de decisões.

Foram propostas algumas mudanças nas áreas de negócios, pois elas podem interagir-se no processamento, faturamento e distribuição dos produtos da empresa, de maneira que seja entendida como satisfatória pelos clientes, e que demonstre a missão e os objetivos da empresa. Procurou-se identificar os componentes chave de serviço ao cliente, tais como são vistos por eles, estabelecendo a importância relativa que os mesmos atribuem àqueles componentes dos serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviço de distribuição logístico

O serviço de distribuição logístico está ocupando um papel extremamente importante na prestação de serviços, destacando-se nos problemas logísticos das empresas devido ao alto custo do dinheiro, forçando as empresas a reduzirem estoques, agilizando o transporte de distribuição dos produtos, buscando o aperfeiçoamento de máquinas e equipamentos e investindo em qualificação pessoal, tudo isso com objetivo de criar valor para os clientes por meio de um serviço superior ao do concorrente.

O conceito de serviço ao cliente é adotado como instrumento diferencial, com o objetivo de satisfazer atacadistas e varejistas cada vez mais exigentes, com expectativas crescentes quanto ao desempenho do abastecimento de seus estabelecimentos, tendo em vista as pressões relacionadas com sua própria eficiência operacional. (FLEURY, *et al.*, 2000 p.107).

Podemos observar que o serviço ao cliente viabiliza o processo

de distribuição logística, já que fatores ligados com a pontualidade na entrega, responsabilidade com a qualidade na entrega, flexibilidade e a capacidade da empresa em fornecer o produto onde ele precisa, tornam-se essências para o comprometimento entre as partes. Podemos relacionar isso como exigências normais, uma vez que o serviço de distribuição logístico pode resolver tais solicitações e não somente executar um serviço básico de transporte.

Todos os distribuidores necessitarão continuamente reavaliar a evolução de seus mercados de maneira a identificar onde podem agregar valor a seus clientes. Eles devem investir em sistemas de informação de ponta de modo a estar ligados a outros membros do canal (fornecedores, transportadores e clientes). Devem reduzir custos de seu negócio constantemente e procurar agressivamente formas de prover serviços que agreguem valor à cadeia logística. (CHING, 2001, p.152).

Ching resume bem as exigências que as empresas precisarão incorporar no ambiente de negócios, a integração dos envolvidos é vital, além de propiciar o fortalecimento de parcerias ela deve dispor de estratégias conjuntas para que não só o processo de distribuição logístico possa atender as necessidades do mercado, mas a empresa como um todo.

2.2 Qualidade do serviço logístico

Logo após a identificação de quais serviços logísticos são necessitados pelos grupos de clientes, percebe-se que a responsabilidade da empresa tende a crescer. Surge então, a necessidade de não ocorrer falhas no processo, a fim de não comprometer a interação cliente/empresa.

A qualidade do serviço está relacionada à habilidade de

se minimizar as discrepâncias entre as expectativas e percepções dos clientes e seus fornecedores. Em geral as metodologias de avaliação da qualidade do serviço são apresentadas na literatura baseiam-se em processo de avaliação no qual o consumidor compara o serviço percebido com o serviço esperado. (FLEURY, *et al.*, 2000 p.79).

Com a evolução dos processos tecnológicos, muitas ferramentas foram criadas para melhorar as atividades humanas e empresariais. No que se refere à empresa, o advento da tecnologia proporcionou a organização, controle e eficiência na maior parte dos casos. A logística se ocupou disso e transformou esses processos em estratégias de competitividade, que trouxeram economia de tempo e recursos, maximizando a qualidade dos serviços logísticos. Dentre elas pode-se citar o EDI e o ECR, que proporcionaram uma resposta muito mais eficiente das necessidades dos clientes, além de minimizar falhas e proporcionar um alto nível de integração interorganizacional.

Em última análise, o único padrão a ser alcançado é aquele que proporciona 100% de conformidade com as expectativas do cliente. Isto requer um entendimento claro e objetivo das exigências do cliente e ao mesmo tempo obriga o fornecedor a atendê-las. Em outras palavras, deve existir um casamento perfeito entre o que o cliente espera e o que desejamos e somos capazes de fornecer. (CHRISTOPHER, 1997 p.51).

Christopher transcreve bem o grau de responsabilidade que a empresa passa a ter no fornecimento de complementos adicionais ao seu produto. A qualidade no serviço logístico deve ser fruto de estudo, pesquisas e estratégias, de modo que se torne um diferencial e possa sustentar o processo de retenção dos clientes.

2.3 Dimensões do serviço logístico

A alta competitividade nos últimos tempos levou as empresas a se empenharem para melhorar as condições do serviço logístico. Nesse sentido, vários estudos foram feitos, proporcionando a descoberta de nove dimensões de serviço ao cliente.

São também avaliadas as prioridades na composição do serviço ao cliente segundo nove dimensões: disponibilidade do produto; tempo de ciclo de pedido; consistência no prazo de entrega; frequência de entrega; flexibilidade do sistema de distribuição; sistema de informação de apoio; sistema de remediação de falhas; apoio na entrega física e apoio pós-entrega. (FLEURY, *et al.*, 2000 p.81).

Essas variáveis são medidas conforme a percepção dos clientes, levando em consideração o cotidiano dos negócios de cada um deles, suas expectativas e o que se pratica no mercado.

Surpreendentemente, poucas companhias têm políticas definidas de serviço ao cliente e muito menos uma organização suficientemente flexível para gerenciá-lo e controlá-lo, quando se considera que este serviço pode ser o mais importante elemento no composto mercadológico da companhia. Existem muitas evidências que reforçam o ponto de vista que, se o produto ou serviço não estiver disponível na hora que o cliente precisa dele assim como seu substituto, então esta venda será perdida para o concorrente. (CHRISTOPHER, 1997, p.30).

Segundo Christopher, as empresas devem possuir políticas bem definidas de serviços aos clientes, pois este pode ser um dos elementos mais importante no composto mercadológico, uma vez que se torna um desafio para a empresa determinar e gerenciar os serviços oferecidos aos clientes.

Percebe-se, nos dias de hoje, a grande preocupação das empresas em aumentar a sua carteira de clientes, porém, a fidelização dos clientes atuais pode ser mais vantajosa e com um custo menor. As nove dimensões do serviço ao cliente revelam a perspectiva e

a imagem que eles possuem da empresa ou de um setor específico. Conseqüentemente, uma grande quantidade de informações úteis podem ser extraídas dessa ferramenta, a fim de possibilitar maior conhecimento das expectativas dos clientes.

2.4 Serviços ao cliente

Todo esforço corporativo tem um significado, a vantagem competitiva. Isso pode ser identificado no empenho que a empresa tem em praticar bons preços e comercializar produtos de qualidade. Embora isso é importante, outro fator tornou-se um diferencial no quesito competitividade, o serviço logístico. Torna-se arriscado possuir apenas bons equipamentos, ótimas instalações e pessoal qualificado, é preciso criar valor através de um serviço superior, isso significa praticar as ações produtivas e comerciais dentro das necessidades de cada cliente.

É possível que dois fatores tenham contribuído mais do que qualquer outro para a importância cada vez maior do serviço ao cliente como uma arma competitiva. Um é a mudança constante das expectativas do cliente; em quase todos os mercados o cliente está agora mais exigente, mais “sofisticado” do que era cerca de 30 anos atrás. (CHRISTOPHER, 1997, p.27).

Como é possível verificar, o serviço ao cliente se torna uma arma competitiva, pois com o crescimento de produtos similares, as empresas precisam formular novas estratégias com o intuito de produzir valor agregado ao seu produto. Deste modo, todo esforço praticado na busca da satisfação dos clientes viabiliza o processo de interação dos mesmos, tornando assim a empresa mais atualizada no processo de evolução das necessidades.

O serviço ao cliente é cada vez mais valorizado, tanto pelos consumidores finais quanto pelos clientes ins-

titucionais, pois apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender as exigências de uma transação comercial. Isso porque, embora produto e preço sejam fatores essenciais, a rapidez na entrega, a disponibilidade do produto, bom atendimento, a ausência de avarias, entre vários outros itens de serviço criam valor ao reduzir custos para cliente e/ou aumentar sua vantagem competitiva. (FLEURY, *et al.*, 2000 p.57).

Tendo em vista que os clientes não possuem as mesmas necessidades na maioria das vezes, torna-se necessário identificar maneiras e métodos de como satisfazer as diferentes necessidades. Uma alternativa poderia ser a segmentação do mercado, visando dividir em grupos clientes que possuem necessidades semelhantes, para conseguir maior efetividade nos recursos gastos com os serviços oferecidos, ou seja, direcionar os recursos de forma adequada.

3 METODOLOGIA

Utilizou-se procedimentos metodológicos na investigação do problema e do objetivo proposto. A pesquisa foi constituída de investigação bibliográfica sobre o assunto em questão, que teve como objetivo preparar e informar sobre a situação atual do problema, logo se inseriu a formulação e aplicação dos questionários, classificando assim uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo.

Observam-se na literatura duas orientações básicas sobre as diferenças entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Na primeira, não se reconhecem os métodos qualitativos de pesquisa como algo independente do paradigma positivista, mas como uma fase que precede o teste de hipóteses. Neste sentido, argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Este é o ponto de vista expresso por Staw (1997). Ele argumenta por exemplo, que em organi-

zações pequenas, ou em pequena unidades gerenciais, não há possibilidade de fazer interferências causais válidas. (ROESCH, 1996, p. 145).

Existem informações que não podem em primeira instância ter seus dados interpretados de maneira direta e quantificada, é nesse intuito que a pesquisa qualitativa busca uma melhor compreensão das informações.

Foram elaborados questionários sobre o tema a ser estudado, e enviado nos meses de julho e agosto do ano de 2004 para uma população de 100 clientes ativos da Vitrola Comercial Fonográfica, dos quais, retornaram 35 dos questionários respondidos, totalizando uma amostra de 35%.

O questionário foi utilizado para verificar os elementos que têm relevância na decisão de compra, bem como as aspirações dos clientes em relação às políticas da empresa. Com isso, foi elaborado uma matriz *performance* considerando as políticas da empresa e as aspirações dos clientes. Posteriormente, foram analisadas todas as informações coletadas e interpretadas para apoiar as conclusões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Política de vendas e marketing da empresa Vitrola Comercial Fonográfica

As vendas dos produtos da empresa são feitas através de telefone (sendo que essa maneira foi adotada como a mais rápida, pela empresa), *e-mail* e pela página da empresa na *internet*. A política empregada pela Vitrola na comercialização de seus produtos ocorre da seguinte maneira: as três primeiras vendas ao cliente são feitas somente à vista, após isso as vendas a prazo podem ser feitas, ocorrendo um acréscimo de 3% (três por cento) ao mês, sendo em média feitas em um prazo médio de 45 (quarenta e cinco) dias ou no

máximo 60 (sessenta) dias, seguindo o conceito de que se o cliente está procurando preço, o prazo será reduzido. Por receber grandes quantidades de produtos em consignação, a Vitrola procura fornecer para alguns clientes essa vantagem, possibilitando-os a trabalhar com os estoques da empresa.

A pesquisa revelou que 82,9% dos entrevistados consideram satisfatória a forma utilizada para fazer o pedido, e apenas 17,1% acreditam que outras formas de realizar o pedido poderiam ser adaptadas no dia-a-dia operacional. Quanto ao tempo de atuação das empresas pesquisadas, verificou-se que, a maioria destas, possui experiência entre 7 e 14 anos.

Da mesma forma foi pesquisado o tempo de negociação das empresas com a Vitrola Comercial Fonográfica, os dados são revelados no quadro nº 1 a seguir:

QUADRO 1 – TEMPO DE NEGOCIAÇÃO DAS EMPRESAS/CLIENTES COM A VITROLA COMERCIAL FONOGRAFICA LTDA, 2004

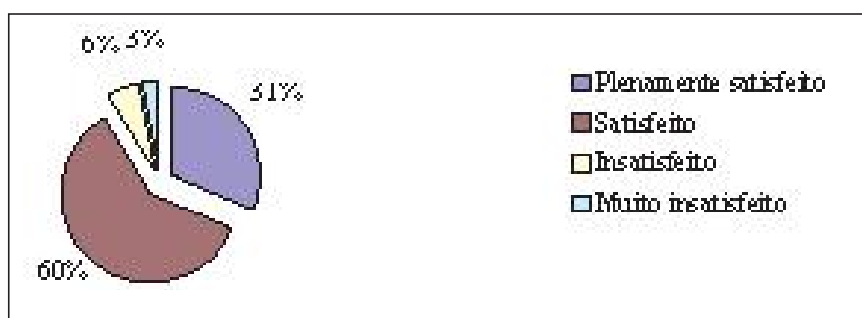
| Tempo de negociação das empresas | Nº de empresas | % |
|----------------------------------|----------------|-------|
| De 1 a 3 anos | 10 | 28,6% |
| De 4 a 6 anos | 17 | 48,6% |
| De 7 a 9 anos | 3 | 8,6% |
| Acima de 10 anos | 4 | 11,4% |
| Não respondeu | 1 | 2,8% |
| Total | 35 | 100% |

A grande maioria das empresas pesquisadas negocia com a Vitrola entre 4 a 6 anos representando 48,6%, destas, 94% estão satisfeitas com a forma de utilizada de fazer o pedido, e 41,2% possuem em seu *mix* acima de 50% de produtos da Vitrola. Esses dados

nos questionam, pois se a grande maioria (94%) está satisfeita com a forma de fazer o pedido, porque então que só 41,2% revelam que em seu *mix* possuem acima de 50% dos produtos da Vitrola.

Na pesquisa, procurou-se identificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos benefícios oferecidos pela Vitrola na comercialização dos seus produtos, conforme a Figura 1.

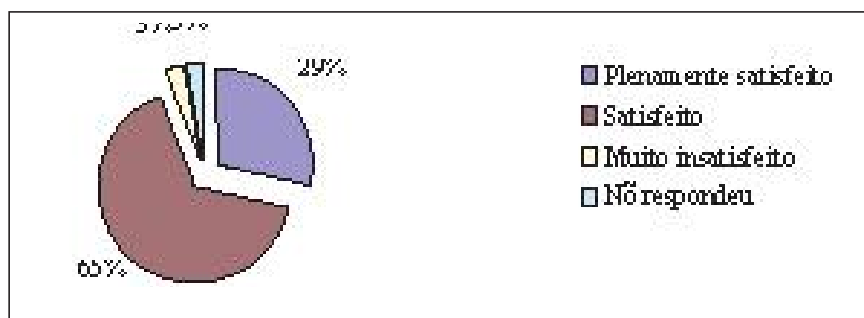
FIGURA 1 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS/CLIENTES EM RELAÇÃO AOS BENEFÍCIOS DE COMERCIALIZAÇÃO DA VITROLA, 2004



Verifica-se que a grande maioria dos clientes da Vitrola está plenamente satisfeita e/ou satisfeita com os benefícios oferecidos na comercialização dos seus produtos. Neste quesito, nota-se que a empresa é eficiente, pois busca através de uma tabela justa de preços fidelizar seus clientes, já que mesmo tendo um ótimo atendimento é muito difícil reter um cliente que recebe uma oferta de um mesmo produto com preços menores.

Em relação à política de vendas da Vitrola verificou-se que os níveis de satisfação não diferem dos obtidos com os benefícios de comercialização, indicando que nesses quesitos a empresa encontra-se muito bem. Os dados são revelados conforme a Figura 2.

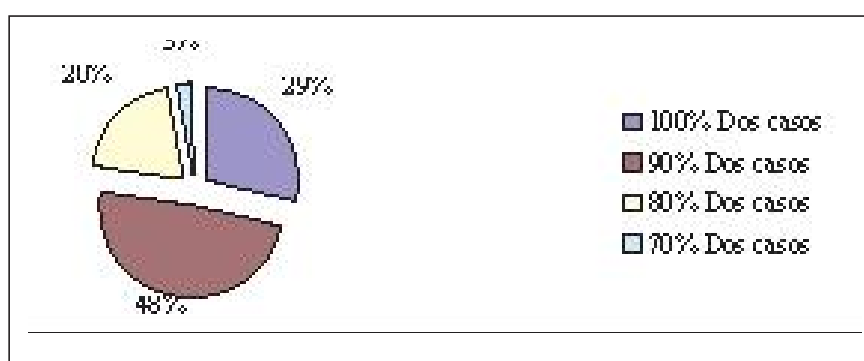
FIGURA 2 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO À POLÍTICA DE VENDAS DA VITROLA, 2004



As informações pesquisadas nos mostram que a grande maioria dos clientes revelam estar satisfeitos ou plenamente satisfeitos, traduzindo com clareza o grau de satisfação com a empresa, entretanto, isso não significa que estes clientes sejam fiéis a Vitrola e não compreem da concorrência.

Sabemos que a disponibilidade dos produtos é primordial e necessária, sendo assim, procurou-se observar na pesquisa se o pedido de CD's e DVD's são entregues em sua totalidade, podemos conferir os resultados na Figura 3.

FIGURA 3 – PEDIDO DE CD'S E DVD'S ENTREGUES EM SUA TOTALIDADE AOS CLIENTES/EMPRESA PELA VITROLA, 2004



Podemos notar que na maioria dos casos (77%) os pedidos são entregues em sua totalidade, porém evidencia-se uma pequena fra-

queza no âmbito administrativo/operacional da empresa com relação aos pedidos não entregues em sua conformidade.

Foi observada a qualidade do atendimento dos vendedores da Vitrola quanto à presteza, cordialidade, pontualidade e rapidez, o resultado mostrou que 97% das empresas pesquisadas estão satisfeitas e que o atendimento dos vendedores atende plenamente suas expectativas.

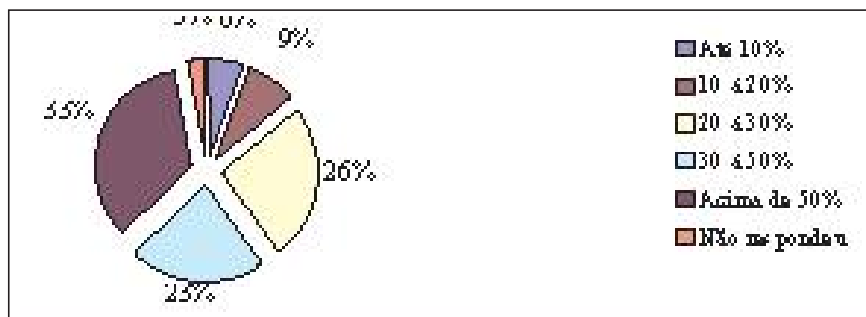
Em relação à forma de divulgação, a Vitrola procura utilizar os serviços de empresas qualificadas em propaganda e publicidade. A forma de comunicação adotada se realiza em períodos e em alternância nos jornais e rádios AM's e FM's, onde estas, principalmente, atingem seu público-alvo tanto do estado do Rio Grande do Sul como também em Santa Catarina.

Também, há algum tempo a Vitrola Comercial Fonográfica vem desenvolvendo um *site* para poder atingir um público maior e proporcionar outras formas de comercialização.

4.2 Mix de produtos da Vitrola Comercial Fonográfica

Com base nas respostas obtidas pela pesquisa sobre a participação dos produtos da Vitrola na composição do *mix* de produtos dos seus clientes, pode-se observar o seguinte resultado, conforme Figura 4.

FIGURA 4 – PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS DA VITROLA NO MIX DE PRODUTOS DOS CLIENTES/EMPRESA, 2004



Os produtos oferecidos pela Vitrola representam na grande maioria mais de 50% do *mix* de produtos das empresas pesquisadas, isso pode se revelar devido a preocupação da empresa em comercializar produtos comprados diretos de gravadoras, pois eles trazem selos de qualidade e representam originalidade, desenvolvendo assim, uma imagem positiva e legal da empresa.

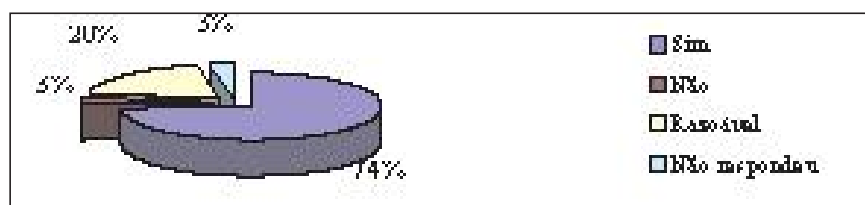
Das empresas que adquirem produtos em um percentual de 10 à 30%, representando 35% da pesquisa, destes, 67% estão satisfeitos com a forma de fazer o pedido de seus produtos, e 33% preferem outras formas de fazer pedido; exemplo: fax, internet, telefone a cobrar e pronta entrega.

Com relação à preocupação em atender as necessidades dos clientes caso a Vitrola não possua no momento o produto solicitado, verificou-se que a empresa procura se esforçar em conseguir os produtos para clientes que possuam em seu *mix* produtos acima de 50% adquiridos na Vitrola (representando 42% do total de pesquisados que a mesma se esforça para conseguir o produto). Para os clientes que a Vitrola vende apenas o que tem e tenta sem muito empenho conseguir o produto, estes, representam mais de 50% da pesquisa e encontram na composição do seu *mix* até 30% dos produtos da Vitrola.

Das empresas que possuem na composição de seu *mix* cerca de 10% à 30% dos produtos da Vitrola, essas demonstram estarem insatisfeitas ou muito insatisfeitas (25%) com os benefícios que a Vitrola oferece na comercialização de seus produtos, demonstrando necessidade de acompanhamento desses clientes.

A medida do desempenho da empresa em relação à eficiência do seu *mix* (produtos/lançamentos) foi identificada na pesquisa conforme Figura 5.

FIGURA 5 - A DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS/LANÇAMENTOS DA VITROLA ATENDE AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES/EMPRESA, 2004



Pela análise da Figura 5 observa-se que somente 3% dos clientes responderam que os produtos/lançamentos não atendem suas expectativas, e 74% de clientes afirmam que suas expectativas são atendidas. Através de um serviço logístico eficiente e com a preocupação de satisfazer seus clientes e consumidores, a Vitrola procura sempre melhorar o seu desempenho através da busca constante das novidades do mercado.

Questionados sobre o *mix* de produtos da Vitrola, os clientes puderam analisar se os produtos que a empresa comercializa atendem plenamente suas necessidades, podemos verificar isso observando o Quadro 2.

QUADRO – 2 O *MIX* DE PRODUTOS DISPONÍVEIS NA VITROLA ATENDE AS NECESSIDADES DOS CLIENTES/EMPRESA, 2004

| Composição do <i>mix</i> das empresas dos produtos da Vitrola. | N° de empresas | % |
|--|----------------|--------------|
| 20 a 30% | 1 | 2,9% |
| 40 a 50% | 7 | 20% |
| Acima de 50% | 27 | 77,1% |
| Total | 35 | 100% |

Verifica-se que 77,1% dos pesquisados responderam que o *mix* de produtos da Vitrola atendem suas necessidades acima de 50%, porém, ao analisar as informações obtidas no Quadro 2 e relacionando com as informações extraídas da figura 5, percebe-se que a maioria destes responderam que o *mix* de produtos da Vitrola atende acima de 50% suas necessidades, porém, não possuem em seu *mix* produtos adquiridos na empresa na mesma proporção, já que 55,5% afirmam que possuem na composição de seus produtos até 50% destes adquiridos na Vitrola.

4.3 A empresa a luz da concorrência

Hoje, o grande concorrente da empresa Vitrola comercial fo-

nográfica encontra-se longe geograficamente, ou seja, essa empresa localiza-se no Estado de São Paulo e é o maior atacado do país de CD's, DVD's e de outros acessórios nessa linha de produtos.

A pesquisa procurou saber como está a política de vendas e a distribuição dos produtos da Vitrola em relação à concorrência, nesse intuito foram obtidos os seguintes resultados conforme figura 6:

FIGURA 6 - A POLÍTICA DE VENDAS DA VITROLA EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA CONFORME CLIENTES/EMPRESA PESQUISADOS, 2004



Pela leitura do gráfico percebemos que 57% dos clientes/empresas afirmam que a política de vendas está semelhante a da concorrência, representando um percentual alto para uma empresa que pretende ser diferenciada no seu setor, sendo que destes clientes, conforme cruzamento com informações quadro 2, 50% possuem em seu *mix* até 30% produtos da Vitrola.

A pesquisa procurou saber também, através da opinião das empresas/clientes qual era o tempo ideal entre o pedido, o envio e o recebimento dos produtos. Os dados coletados mostraram que 91,4% dos pesquisados acreditam ser ideal o envio do pedido e recebimento de 1 a 2 dias. Podemos analisar isso no Quadro 3:

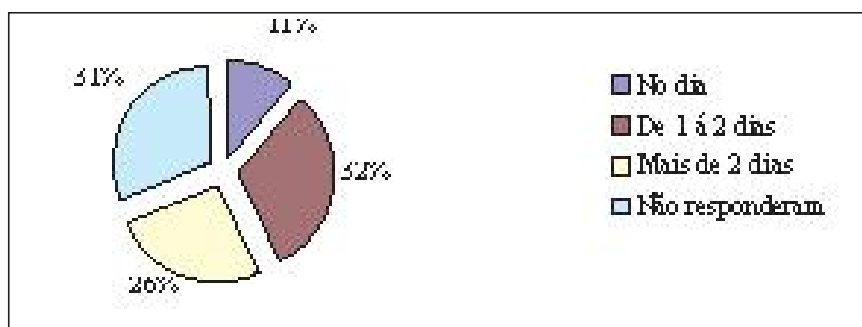
QUADRO 3 - TEMPO ENTRE PEDIDO E RECEBIMENTO DE PRODUTOS PRATICADOS PELA VITROLA, 2004

| Tempo entre pedido e recebimento | Nº de empresas | % |
|----------------------------------|----------------|-------|
| No dia | 5 | 14,3% |
| De 1 - 2 dias | 28 | 80% |
| Mais de 2 dias | 2 | 5,7% |
| Total | 35 | 100% |

Percebe-se no quadro 3 que a Vitrola está atingindo em 80% dos clientes pesquisados o tempo de 1 a 2 dias entre o pedido e o recebimento dos produtos, que é o ideal conforme a opinião da grande maioria dos clientes, revelando a eficiente logística adotada pela empresa.

Em contra partida foi identificado o tempo praticado pela concorrência, os dados são apresentados na Figura 7.

FIGURA 7 – TEMPO ENTRE PEDIDO E RECEBIMENTO DE PRODUTOS PRATICADOS POR EMPRESAS CONCORRENTES DA VITROLA, 2004



Verifica-se através da leitura da figura que a concorrência consegue atingir em 32% o tempo ideal entre pedido e recebimento, nota-se, também, um grande percentual de empresas que não responderam, cerca de 31%, tais empresas ao serem analisadas mediante informações extraídas da figura 5, revelaram que, 55% possuem em sua *mix* acima de 50% dos produtos da Vitrola e 36% das empresas de 30% a 50%.

4.4 Quanto ao procedimento de atendimento das solicitações/reclamações

A Vitrola efetua o transporte através de uma transportadora ou através da utilização de ônibus, os quais procuram atender as necessidades da empresa em 24 (vinte e quatro) horas do recebimento

do pedido, salvo se ocorrer atraso por motivos diversos da transportadora, sendo o custo de transporte cobrado se a compra do cliente não ultrapassar a quantia de R\$ 700,00 (setecentos reais), valor esse definido pela empresa.

Quanto à situação atual da forma de entrega dos produtos, foi verificada na pesquisa que as respostas dos clientes demonstram o seguinte: 94% afirmam que a forma utilizada pela Vitrola atende suas necessidades, e 6% acham que desta forma a mercadoria não chega no dia prometido ou atrasa a entrega. O percentual de 6% é equivalente a 2 empresas pesquisadas, não sendo um dado tão expressivo.

O estudo revelou que a empresa busca sempre se aperfeiçoar e praticar uma forma de comercialização dentro daquilo que os clientes precisam. Para isso, a Vitrola possui uma ótima logística de distribuição que atende seus pedidos em quase totalidade em menos de 24 horas. Sendo assim, os clientes fazem suas vendas do dia e somente no final de expediente fazem suas encomendas, sobrecarregando o trabalho da empresa, com isso a margem de erro aumenta pelo volume de produtos a serem classificados, separados e enviados aos seus destinos. Entretanto, a empresa tenta dentro do possível combater estas falhas sem cobrança de outros custos no reenvio do pedido correto.

Com base nestes aspectos procurou-se obter informações que revelassem a eficiência e a responsabilidade do atendimento de reclamações quando ocorrem falhas, a pesquisa revelou que quando ocorrem falhas (atrasos de entrega, pedidos incorretos, diferença nas quantidades, etc)..., realizada a reclamação para a empresa, em 97% dos casos é atendida. Notou-se, também, a expectativa dos pesquisados quando foram questionados para saber em quantos dias eles gostariam que fossem atendidas as reclamações, a grande maioria (77%) não opinou, deixando entender que estão satisfeitos com o tempo realizado pela empresa para resolver os problemas com reclamações. Quando é necessário realizar alterações de pedidos de CD's ou DVD's, a pesquisa revelou que essas operações são atendidas em 97% dos casos, demonstrando a preocupação que a empresa tem em reter seus clientes. Verificou-se que, quando a entrega não está de acordo com o pedido e o cliente procurar realizar a devolução, 91,4%

dos pesquisados conseguem realizar a devolução. Percebe-se, assim, que a empresa Vitrola tem conseguido realizar um bom trabalho neste quesito, satisfazendo as prioridades dos clientes.

4.5 Política de pós-venda

Em quase totalidade, os clientes da Vitrola possuem uma rotina de compra que proporciona um contato quase que diário com os mesmos, com isso a troca de informações é gerada, proporcionando acompanhamentos dos produtos enviados e até mesmo feitas suas correções.

Muitas vezes as datas comemorativas exigem da empresa maior atenção aos pedidos, para não ocasionar atrasos ou produtos errados, isso proporciona maior acompanhamento das atividades que se transformam em uma maior valorização ao cliente.

Para identificar as dimensões do serviço ao cliente, utilizou-se a metodologia de Christopher (1997), onde foram relacionados 09 (nove) itens que podem ser considerados vitais no oferecimento do serviço ao cliente.

QUADRO 4 - GRAU DE IMPORTÂNCIAS ATRIBUÍDAS PELOS CLIENTES A DIMENSÕES DE SERVIÇO, 2004

| Ordem de importância | Dimensões | Nº de citações | Grau de importância |
|----------------------|---|----------------|---------------------|
| 1º | Disponibilidade do produto | 32 | 91,43% |
| 2º | Pontualidade na entrega | 24 | 68,57% |
| 3º | Presteza, cordialidade e habilidade do vendedor no atendimento | 19 | 54,29% |
| 4º | Curto intervalo de tempo entre pedido e recebimento dos produtos | 14 | 40% |
| 5º | Rapidez na solução de problemas (atraso, mercadorias em desacordo) | 5 | 14,29% |
| 6º | Sistema de informações de apoio (dúvidas, alteração de pedidos, etc) | 3 | 8,57% |
| 7º | Condições especiais de entrega (Horário de entrega, entregas urgentes, embalagens especiais, etc) | 2 | 5,71% |
| 8º | Frequência de entrega adequada | 2 | 5,71% |
| 9º | Rapidez no atendimento das reclamações | 1 | 2,86% |

pontualidade na entrega; presteza, cordialidade e habilidade do vendedor no atendimento tiveram grande destaque nos atributos e dimensões de serviços oferecidos aos clientes. Para os clientes da Vitrola são aspectos vitais no desempenho das atividades.

Esses três atributos foram eleitos como os mais importantes, mas não podemos afirmar que os demais atributos podem ser ignorados. Para garantir a qualidade dos serviços prestados pela Vitrola apenas esses três foram julgados como imprescindíveis.

4.6 Matriz performance junto aos clientes

Ao analisar as informações obtidas através da pesquisa, descrevem-se os principais atributos das dimensões de serviço ao cliente, ou seja, o que é praticado pela empresa, as aspirações em relação a este atributo e se está contemplado no modelo adotado. Permite-se então traçar uma variação de desempenho (*performance*) da empresa junto a seus clientes.

FIGURA 8 – MATRIZ PERFORMANCE

| Atributos | O que é praticado pela empresa | Aspiração | Contempla |
|-----------------------------------|--|---|--------------|
| Forma utilizada p/ fazer o pedido | Telefone, e-mail, internet | Mantém sistema | Contempla |
| Benefícios na comercialização | Preço, prazo e consignação dos produtos | Mantém | Contempla |
| Política de vendas | Prazo médio 45 dias, 3% de desconto à vista, compras acima de R\$700,00 frete pago | diferenciar-se da concorrência maior prazo pgto | Parcialmente |
| Mix de produtos | Cd's e Dvd's | Mais itens de produtos | Parcialmente |
| Frequência de entregas | De 1 a 2 dias | De 1 a 2 dias | Contempla |
| Atendimento à falhas | Até 3 Dias | Até 2 dias | Parcialmente |

| Atributos | O que é praticado pela empresa | Aspiração | Contempla |
|-----------------------------|--|--------------------|-----------|
| Atendimento do vendedor | Busca presteza, cordialidade, pontualidade e rapidez | Mantém atendimento | Contempla |
| Forma de envio dos produtos | Transportadora e ônibus | Mantém | Contempla |
| Disponibilidade do Produto | Procura ter o produto disponível | Mantém | Contempla |

vendas, *mix* de produtos e atendimento à falhas contemplam parcialmente as aspirações dos clientes pesquisados.

Em relação à política de vendas, observou-se que a mesma não se diferencia dos concorrentes (conforme a maioria dos pesquisados), com relação ao *mix* de produtos, os clientes esperam mais diversidade de produtos, além de CD's e DVD's. No quesito atendimento à falhas, os clientes esperam diminuição do número de dias para solução dos problemas. Os demais atributos de dimensão de serviço ao cliente quando realizada a pesquisa atendiam as aspirações dos clientes.

5 CONCLUSÃO

A satisfação das necessidades dos clientes está associada à prestação de serviços que a empresa pode oferecer, o fator preço é importante, mas perde espaço para as vantagens que são oferecidas em termos de atendimento na decisão de compra dos produtos. No binômio produto/serviço, a logística proporciona as empresas o poder de se tornar mais eficiente na busca e retenção dos clientes, além de promover vantagem competitiva.

A partir da análise das políticas adotadas pela empresa em estudo, verificou-se que estas estão bem definidas em relação ao sistema de distribuição e comercialização dos seus produtos, porém, identificou-se que algumas melhorias poderiam ser adotadas quanto a política de vendas. Os fatores responsáveis pelo processo de distribuição física, destacados como os principais atributos da dimensão do serviço ao cliente foram: disponibilidade do produto, pontualidade na

entrega e as habilidades do vendedor como presteza e cordialidade. Avalia-se que a disponibilidade do produto no lugar e no momento certo são fatores indispensáveis para qualquer empresa.

Entre os elementos que têm relevância na decisão de compra por parte dos clientes, estão: a política de vendas, os benefícios de comercialização (promoções, prazos, preços...), e o atendimento. Conforme a demonstração da matriz *performance* apenas a política de vendas e o atendimento a falhas contemplam parcialmente as aspirações dos clientes.

Em resumo, os resultados indicaram que através de políticas bem definidas a empresa está propiciando um serviço logístico satisfatório. Apenas em alguns itens, as manifestações dos clientes despertam a necessidades de maior acompanhamento e incremento nas atividades relacionadas. Assim, a empresa tornar-se-á mais competitiva aprimorando ainda mais seus serviços e atendendo melhor as necessidades de seus clientes.

REFERÊNCIAS

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, F; WANKE, P; FIGUEIREDO K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOBAYASHI, S. I. **Renovação da logística: como definir as estratégias de distribuição física global.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.