

# IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO PÓS-EMBARQUE NA MELHORIA DO NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE<sup>1</sup>

Regina Stela Almeida Dias Mendes<sup>2</sup>  
Danilo Guimarães Fenelon<sup>3</sup>

## Resumo

Conhecer as expectativas e percepções dos clientes tornou-se imperativo no mundo corporativo. A Logística da BELGO Juiz de Fora abriu um canal de comunicação direto com seus clientes através do Projeto "**PÓS EMBARQUE**", com vistas a avaliar a qualidade de suas entregas, através dos componentes: cumprimento do prazo de entrega; qualidade da documentação, atendimento completo do pedido; entrega conforme; qualidade do atendimento do transportador e da carga. Iniciando o projeto, estão sendo aplicadas pesquisas intituladas "**COMO FOI NOSSA ENTREGA?**", que são enviadas junto aos produtos (carta-resposta) ou é feita por telefone. Implantada como piloto em três linhas de produtos, correspondente a 58% dos clientes atendidos, deverá se estender para mais duas linhas até final de 2005. Já registramos uma amostragem de 28% (99% de confiabilidade), com uma média de satisfação de 86,7%. Dos doze atributos pesquisados, cinco apresentaram pontos para melhoria (resultados entre 67% a 78%). As pesquisas, quando necessário, são amplamente avaliadas por um grupo de trabalho multidisciplinar, com vistas a estudar as reclamações, reivindicações e sugestões apresentadas. Um plano de ação para solucionar problemas individuais ou comuns a grupos de clientes foi desenvolvido e implantado. Além de conhecer as percepções e a satisfação dos nossos clientes, o projeto prevê ainda: *feedback* eletrônico da data de chegada; desenvolver programa para informar antecipadamente aos clientes a data prevista para suas entregas; plano de visitas aos clientes identificados nas pesquisas como importantes na criação de valor. As percepções e necessidades já identificadas têm permitido compreender os verdadeiros valores para os nossos clientes.

**Palavras-chave:** Serviços, Pós-Embarque, Valores para os Clientes; Qualidade da Entrega.

---

<sup>1</sup> Trabalho será apresentado no XXIV Seminário de Logística da ABM, em Belo Horizonte-MG, dias 16 e 17 de junho de 2005.

<sup>2</sup> Licenciada em Letras, Pós Graduada em Gestão de Serviços, Analista de Atendimento do Departamento da Logística, Expedição e Atendimento da Usina da BELGO Juiz de Fora-MG.

<sup>3</sup> Engenheiro Mecânico, Pós Graduado em Engenharia Econômica e Administração Financeira, chefe de Departamento da Logística, Expedição e Atendimento da Usina da BELGO Juiz de Fora-MG.

## 1. INTRODUÇÃO

Enquanto o mercado vai se transformando rapidamente em mercado de *commodities*, em que o cliente percebe muito pouco as diferenças técnicas entre os produtos concorrentes, aumenta a necessidade de criação de vantagem diferencial através do valor adicionado. A principal fonte de valor adicionado é cada vez mais o serviço ao cliente, pois é através dos serviços que cada organização faz a sua diferença. Várias oportunidades em serviços de logística e de pós-venda são significativas. Além das exigências básicas, preço, prazo, qualidade, o cliente deseja rapidez, flexibilidade e atenção diferenciada, características presentes nos serviços. Entretanto, cada serviço é uma experiência. Mesmo em empresas de fabricação de bens, o sucesso pode residir na oferta de um “pacote de produto + serviços + relacionamento”, pois segundo Walter Aumond<sup>(1)</sup> “serviços têm duas dimensões: os serviços buscam um resultado, uma solução para o cliente. De outro lado, a prestação do serviço implica uma interação entre o pessoal de serviço e o cliente”.

Na atualidade, os clientes alteram suas perspectivas e demandas a todo o momento e estão cada vez mais informados e exigentes. Eles buscam soluções e respostas diferentes nos serviços da empresa. Entretanto, administrar serviços é algo complexo e desafiador, pois o descuido com a qualidade, desatenção às necessidades dos clientes e gestão muito voltada à eficiência interna são fatores que podem destruir o relacionamento com os clientes.

Atenta a esta realidade, a Logística da BELGO Juiz de Fora – BJJ foi buscar em um dos momentos de interação com os clientes tão importante, que é a entrega, para conhecê-los melhor. Ciente de que, como Christian Grönroos<sup>(2)</sup> brilhantemente coloca, “qualidade é aquilo que o cliente percebe”, a BJJ foi ouvir seus clientes. Abriu um canal para encorajá-los a se manifestar com relação à qualidade da nossa entrega, através das pesquisas de entrega e de visitas em suas dependências.

## 2. JUSTIFICATIVA

A Usina da BELGO Juiz de Fora se situa em um complexo contexto logístico. Atualmente faz entregas em **todos** os estados no nosso imenso país, em mais de 600 cidades, uma média de 2006 entregas por mês pelos mais variados modais de transportes, oferecendo uma grande diversidade de produtos no mercado de aços longos. Produtos estes com as mais variadas formas de acondicionamento e embalagem, que demandam necessidades diferentes quando da estocagem, carregamento e da entrega nos clientes.

Um novo enfoque que emerge na Logística da BELGO Juiz de Fora é a criação de “relacionamentos”. Nossos pressupostos trabalham a idéia de estarmos sempre ouvindo nossos clientes e procurando criar valor aos mesmos, buscando satisfazê-los sempre e os fidelizando cada vez mais.

Os Vendedores, muitas vezes, não conseguem identificar e levar à Logística as necessidades de seus clientes. A pesquisa realizada anualmente no GRUPO BELGO, que avalia a satisfação de todos os seus clientes não oferece condições de conhecermos o *verdadeiro valor individual para cada um deles*. A pesquisa corporativa visa basicamente conhecer a satisfação/insatisfação geral com relação aos produtos e serviços da empresa. Entretanto, cada cliente é único, **da mesma forma que cada cliente é único, cada entrega também é única**. A entrega é um momento de interação singular, portanto tem que ser avaliada individualmente. Os

serviços ofertados a um cliente podem não atender aos demais. Uma entrega pode estar conforme, outra pode não estar. Torna-se necessário, portanto, conhecer cada cliente, suas expectativas e percepções individualmente e em várias ocasiões.

O projeto Pós-Embarque nasceu desta necessidade e da busca de respostas às reais causas dos resultados insatisfatórios de alguns atributos identificados na referida pesquisa corporativa de clientes realizada em março de 2004. Atributos estes basicamente relacionados ao cumprimento do prazo de entrega da conformidade da entrega e qualidade do transporte.

O serviço de entrega na BELGO é terceirizado. A entrega completa todo um ciclo de serviços necessário para atender bem ao cliente e é de extrema importância, pois os serviços de transporte têm um impacto muito grande na percepção dos serviços da empresa pelos clientes. **Uma entrega de má qualidade pode arruinar os relacionamentos** - comercial e técnico - construídos ao longo do tempo. Visto posto, conhecer a satisfação de nossos clientes com relação à qualidade da carga e os serviços prestados pelos agentes de transportes que de fato interagem diretamente com nossos clientes no momento da entrega, são fundamentais para nos orientarmos no caminho para um padrão de qualidade necessário para atendê-los cada vez melhor.

### 3. OBJETIVO

Objetivando avaliar alguns componentes das operações dos serviços logísticos, o Projeto Pós-Embarque tem como foco: identificar os componentes-chaves dos serviços da Logística, tais como são vistos pelos próprios clientes; estabelecer a importância relativa e a satisfação que os clientes atribuem a estes componentes; identificar grupos de clientes, conforme similaridade das preferências dos serviços da Logística; identificar problemas comuns a vários clientes para definir planos de melhorias; identificar soluções específicas e comuns aos clientes para estabelecimento de padrões de atendimento.

Nas pesquisas de Pós-Embarque, que avaliam a qualidade da entrega junto aos clientes, os atributos selecionados se relacionam basicamente a seis elementos de serviços: cumprimento do prazo de entrega; qualidade da documentação; atendimento completo do pedido; entrega conforme; qualidade do atendimento do transportador e qualidade da carga. A preocupação na elaboração da pesquisa foi voltada à clareza das questões para se obter respostas coerentes. Considerando a importância do momento da entrega, os resultados das pesquisas nos valem para avaliar como o cliente é tratado pelo profissional da entrega – transportador. E, com base nestes, buscar a melhoria contínua no desenvolvimento dos agentes de transporte, bem como dos recursos por eles oferecidos.

Além da busca do conhecimento da percepção dos clientes com relação à qualidade dos serviços da BJB e do *feedback* da data de chegada, o projeto prevê ainda: desenvolver um programa para disponibilizar antecipadamente a data prevista para entrega aos clientes e contempla também um plano de visitas aos clientes identificados nas pesquisas como importantes na criação de valor (solução de problemas, satisfação de necessidades).

O Projeto Pós-Embarque, em sua plenitude, objetiva demonstrar aos nossos clientes que nos preocupamos de fato com sua satisfação e que desejamos conhecê-los melhor para cada vez mais desenvolvermos esforços para realizar serviços que alcancem índices possíveis de satisfação e lealdade.

#### 4. DESENVOLVIMENTO

O projeto Pós-Embarque, foi desenvolvido para ser executado em cinco etapas. As 1ª e 2ª etapas, já em execução, serão objetos de apreciação no **XXIV Seminário de Logística da ABM**.

A 1ª etapa estabelece o envio de pesquisas aos clientes, intituladas “**COMO FOI NOSSA ENTREGA? – CARTA-RESPOSTA**”, em envelopes lacrados juntamente com os produtos adquiridos e às documentações pertinentes, retornando posteriormente via correios (carta-resposta). Inicialmente, como piloto, as pesquisas desta etapa estão sendo enviadas aos clientes de duas linhas de produtos – Fio-Máquina e Vergalhão em rolo. Se iniciou em out/2004 e todos os clientes que compram os produtos pesquisados foram informados antecipadamente da intenção da pesquisa.

A 2ª etapa, implantada em fev/05, um pouco depois da primeira, é baseada em pesquisas por telefone aos clientes que adquiram prego e grampo<sup>4</sup> diretamente da Usina de Juiz de Fora. Na data prevista para a entrega aos clientes, fazemos contatos com estes para também avaliar a qualidade da entrega. De todos os veículos despachados para clientes diariamente, aproximadamente 50% têm suas entregas aferidas pela pesquisa de Pós-Embarque “**COMO FOI NOSSA ENTREGA? – TELEFONE**”. Todos os clientes que receberam os produtos citados nos veículos sorteados são pesquisados. A execução desta etapa do projeto, além de acrescentar mas uma linha de produto às pesquisas, nos permite estender o universo de clientes pesquisados, uma vez que a adesão às pesquisas enviadas na 1ª etapa é pequena, considerando que é natural encontrarmos resistência nas pessoas em responder/retornar pesquisas de satisfação.

As informações obtidas em todas as pesquisas são registradas em um banco de dados próprio, de onde várias estatísticas são construídas e apresentadas em forma de gráficos e tabelas que poderão ser conhecidas no item 4.1, 4.2 e 4.3 deste capítulo.

Os atributos pesquisados obedecem a dois aspectos essenciais no mapeamento da qualidade dos serviços de entrega: **conformidade da entrega e satisfação da entrega**. O primeiro aspecto é apresentado sob forma de questões com respostas absolutas (sim/não) e o segundo com respostas seguindo uma escala de satisfação de 0 até 5 (péssima/excelente). Sendo que de a pontuação na escala de 0 a 2 tem caráter negativo, 3 indica que os componentes pesquisados apresentaram um desempenho tendendo para satisfatório e as pontuações 4 e 5 apresentam resultados satisfatórios e plenamente satisfatórios, respectivamente.

A 3ª etapa estabelece um monitoramento apenas do cumprimento do prazo de entrega por parte do agente de transporte a partir do *feedback* eletrônico (0800 eletrônico para registro pelo cliente da NF/dada/hora do recebimento da entrega). Esta etapa está em estudo com relação ao desenvolvimento de *softwares* adequados e da aquisição de uma mesa telefônica eletrônica própria.

A 4ª etapa, tem como propósito informar ao cliente, no ato da emissão da NF, a data prevista da entrega dos produtos adquiridos para que ele se programe para recepcioná-los. Esta informação poderá ser levada ao cliente via *web* para o seu endereço eletrônico (e-mail) ou ficar disponível no *site* da BELGO - BelgoNet, ou

---

<sup>4</sup> Pregos e grampos foram escolhidos para serem pesquisados devido aos trabalhos que vêm sendo desenvolvidos na empresa com relação à melhoria da embalagem e acondicionamento das cargas nos caminhões.

ainda, via *faxsmile*. Servirá também ao agente de transportes para conhecer o compromisso assumido pela BELGO com seus clientes com relação ao prazo previsto para execução da(s) entrega(s) que ele estará fazendo. Esta etapa está em desenvolvimento e tem como premissa a elaboração de um programa para se apurar precisamente a data prevista para entrega aos clientes no ato da emissão da NF, considerando a rota (distância local origem e destino) e o número de entregas que o veículo estará fazendo.

A 5ª e última etapa do projeto contempla um plano de visitas aos clientes que, na escala de satisfação com as nossas entregas, apresentaram resultados inferiores a 70%. Nestas visitas estaremos estreitando fortemente nossos relacionamentos, conhecendo suas necessidades *in loco*, criando uma oportunidade de interação pessoal de grande valor que com certeza “encurtarão a distância” entre a Usina e seus clientes.

#### 4.1 Resultados das Pesquisas da 1ª Etapa = Pesquisa por Carta-resposta

Os primeiros questionários foram enviados no dia 23/10/2004 e até o momento, 17/03/2005, já registramos uma adesão de 23,5% (pesquisas respondidas ÷ pesquisas enviadas), que permite trabalhar com uma confiança<sup>5</sup> de 99%, com erro máximo de  $\pm 2,11$ . Vale lembrar que nesta etapa os clientes pesquisados correspondem aos que adquiriram os produtos Fio-Máquina e Vergalhão Rolo no período. As pesquisas por carta-resposta apresentaram um índice de satisfação dos clientes com relação à qualidade da entrega da BELGO Juiz de Fora de 87,2% (vide Figura 1). Os resultados em escalas de satisfação podem ser conhecidos na Figura 2.

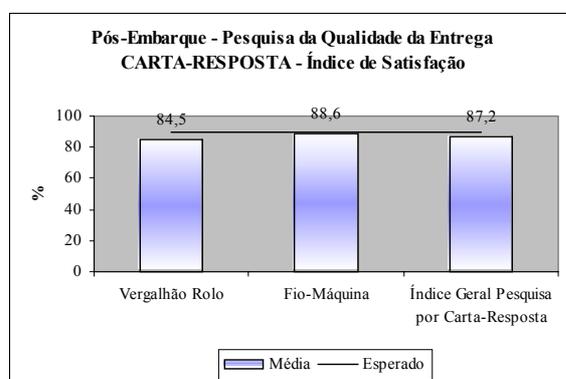


Figura 1. Índice de satisfação das pesquisas por carta-resposta.

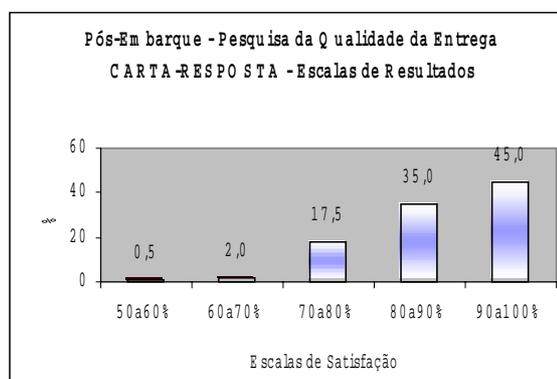


Figura 2. Escalas de satisfação das pesquisas por carta-resposta.

Os resultados individuais dos treze atributos pesquisados são ilustrados na Figura 3. A média de satisfação foi de 85,4% (resultados *sim* às questões com resposta absoluta e resultados 4 e 5 às questões com escala de satisfação de 0 a 5).

<sup>5</sup> ANDERSON, David R., at. Estatística Aplicada à Administração e Economia (2003)

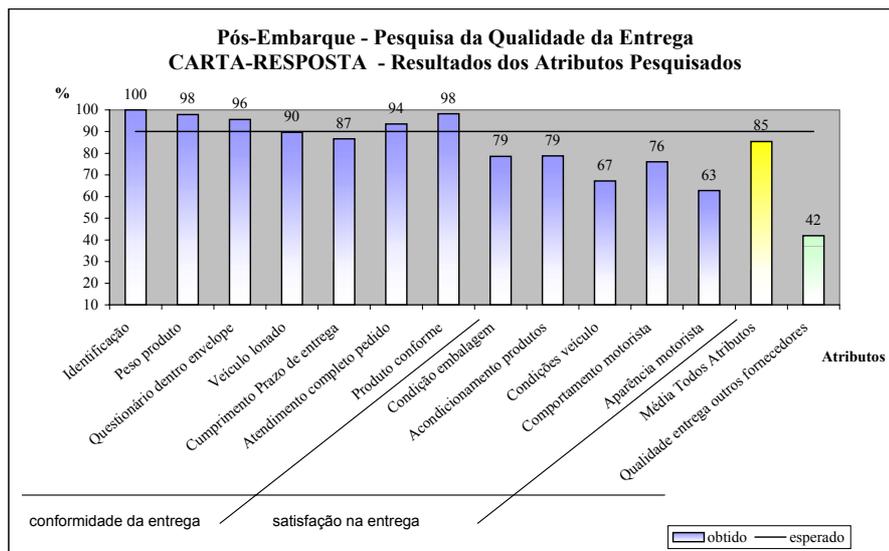
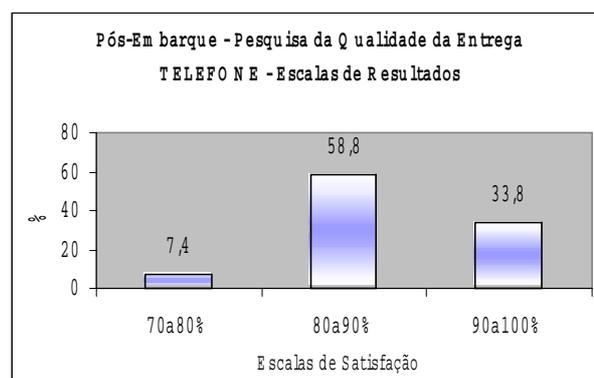


Figura 3. Resultado dos atributos pesquisados nas pesquisas por carta-resposta

Os resultados das pesquisas da 1ª etapa nos revelaram os pontos fracos para melhoria e os pontos fortes para manutenção e superação. Dos doze atributos pesquisados sobre a BJJ, seis apresentaram pontos para melhoria. Na parte esquerda do gráfico da Figura 3, pode-se observar apenas um atributo referente ao aspecto ligado à **conformidade da entrega** com resultado um pouco abaixo esperado. Na parte central do gráfico, todos os cinco atributos relacionados à **satisfação na entrega** tiveram resultados insatisfatórios (entre 63 e 79%).

#### 4.2 Resultados das Pesquisas da 2ª Etapa = Pesquisa por Telefone

As primeiras pesquisas por telefone se iniciaram dia 08/02/2005. As pesquisas feitas junto aos clientes atendidos representam uma amostragem de 54,4%, que permite trabalhar com uma confiança<sup>6</sup> de 99%, com erro máximo de  $\pm 2,09$ . Para os clientes pesquisados nesta etapa (apenas compradores de prego e grampo), a média de satisfação com relação à qualidade da entrega da BJJ foi de 85,6%.



Os resultados em escalas de satisfação podem ser conhecidos na Figura 4.

Figura 4. Escalas de satisfação das pesquisas por telefone.

A Figura 5 apresenta a média de satisfação aos atributos pesquisados de 85,1% (resultados *sim* às questões com resposta absoluta e resultados 4 e 5 às questões com escala de satisfação de 0 a 5). A Figura 5 também ilustra os atributos individuais onde pode se observar que, dos atributos pesquisados nesta 2ª etapa do projeto, referente às entregas de prego e grampo, todos os aspectos ligados à

<sup>6</sup> ANDERSON, David R., at. Estatística Aplicada à Administração e Economia (2003)

**conformidade da entrega** apresentaram resultados acima do esperado. No outro aspecto, **satisfação na entrega**, todos os atributos tiveram resultados insatisfatórios (entre 58 a 78%).

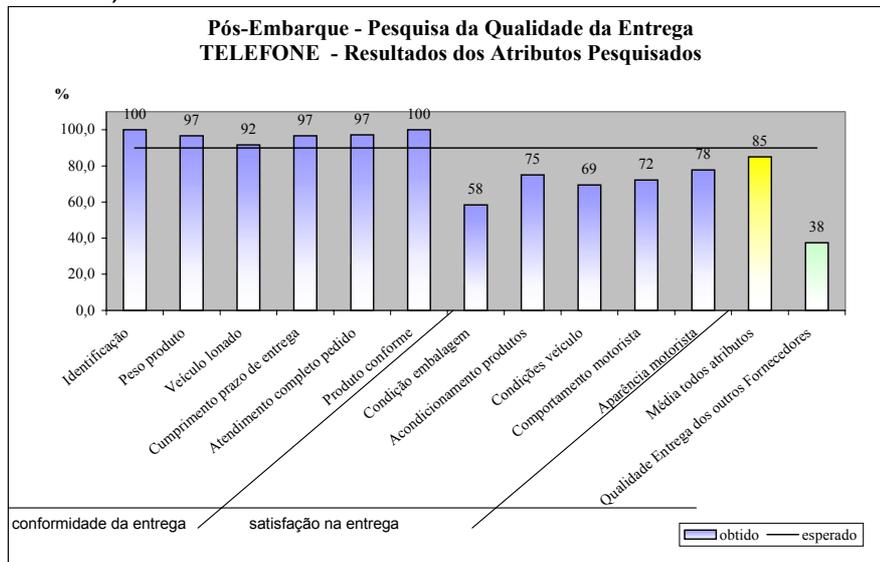


Figura 5. Resultado dos atributos pesquisados nas pesquisas por telefone

#### 4.3 Avaliação Geral das Pesquisas = Etapas 1 e 2

Para cálculo do índice geral dos resultados, a 1ª etapa, que consiste das pesquisas enviadas aos clientes para **resposta no ato da entrega** e retornam via correios (carta-resposta), foi considerada com um grau de importância de 70% devido à **confiabilidade das informações**. As pesquisas da 2ª etapa, feitas por telefone **após a entrega**, tiveram, portanto, um peso de 30%. Apesar da amostragem desta 2ª etapa ser maior que a 1ª (54,4% contra 23,5% da 1ª etapa), a **eficácia** da aplicação por telefone foi considerada menor, uma vez que é difícil identificar quando dos contatos telefônicos com os clientes as pessoas que realmente receberam a entrega e, quando esta identificação acontece, existe a dificuldade das pessoas se lembrarem do que realmente aconteceu durante a descarga em momento anterior ao da ligação da BELGO.

O índice de satisfação geral de todos os clientes pesquisados com relação à qualidade da entrega da BELGO Juiz de Fora foi de 86,7% (vide Figura 6).

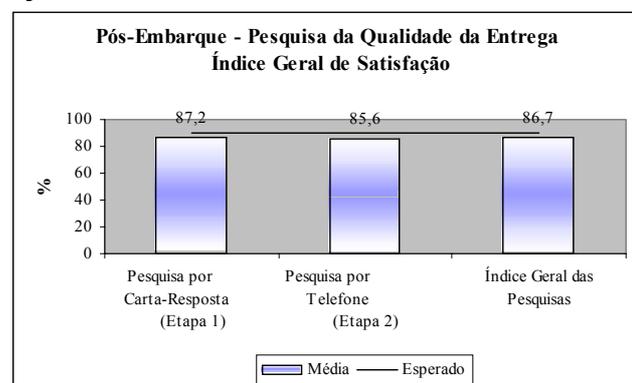


Figura 6. Índice Geral de satisfação das pesquisas

A Figura 7 apresenta a média de satisfação geral das pesquisas aos atributos pesquisados com 85% (resultados *sim* às questões com resposta absoluta e resultados 4 e 5 às questões com escala de satisfação de 0 a 5). A Figura 7 também ilustra os atributos individuais onde pode se observar que, todos os atributos

relacionados à **conformidade da entrega** apresentaram resultados acima do esperado. No outro aspecto, **satisfação na entrega**, todos os atributos tiveram resultados insatisfatórios (entre 67% a 78%).

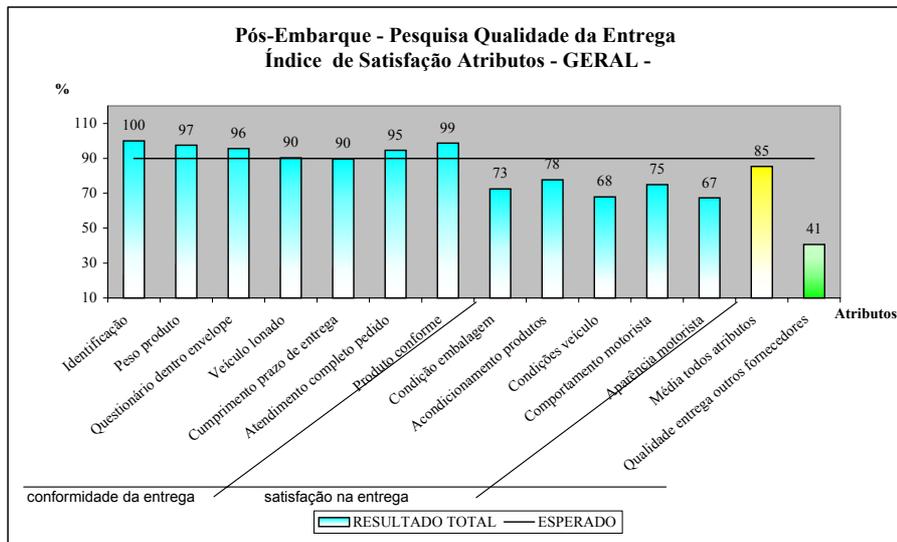


Figura 7. Resultado Geral dos atributos de todas as pesquisas.

A Figura 8 apresenta um comparativo entre os resultados dos atributos individuais dos dois tipos de pesquisa. Pode-se observar que uma houve variação pequena dos resultados entre as duas pesquisas em alguns atributos ligados aos aspectos da satisfação na entrega.

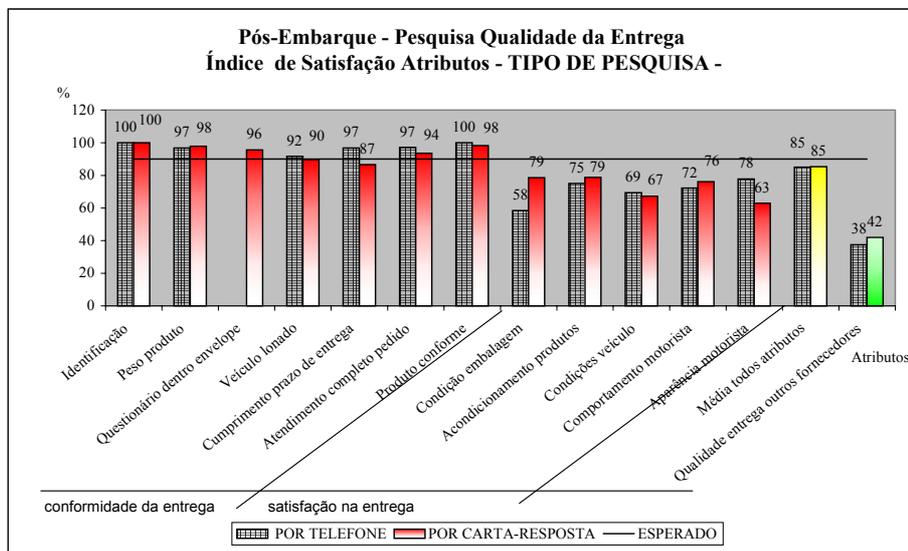


Figura 8. Gráfico comparativo entre os resultados dos atributos dos dois tipos de pesquisas<sup>7</sup>

Todas as pesquisas do Projeto Pós-Embarque com respostas às questões abertas são amplamente avaliadas por um grupo multidisciplinar<sup>8</sup>, com vistas a estudar as reclamações, reivindicações ou ainda as sugestões apresentadas e

<sup>7</sup> O atributo "Questionário dentro do envelope" não se aplica à pesquisa por telefone.

<sup>8</sup> O grupo envolve pessoas das áreas de Logística, Planejamento Produção, Produção, Especificação de Produtos e Assistência Técnica.

definir ações específicas para atendimento aos clientes pesquisados. Todas as ações propostas são encaminhadas aos responsáveis via e-mail. Estas ações são registradas e monitoradas no sistema de gestão integrada da BJT – SGI (vide exemplo na Figura 9), visando mudanças nos processos internos e de entrega que correspondem aos resultados para os nossos clientes, alguns individuais, outros comuns a um grupo de clientes.

Monitoramento do Cronograma														
Plano de Ação: 1/2005						Data: 19/01/2005								
Origem: Pesquisa de Satisfação de Clientes														
Coordenador: Regina Stela Almeida D Mendes														
O QUE	QUEM	QUANDO												Status
		2005												
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
9 Solicitar mudança da informação da data de expedição apresentada no BelgioNet.	Regina Stela Almeida D Mendes	■	■											✓
10 Listar as pesquisas com resultados insatisfatórios com relação ao agente de transporte.	Regina Stela Almeida D Mendes	■	■											✓
11 Treinamento com foco comportamental junto aos motoristas identificados nas pesquisas com baixo grau de satisfação.	Luiz Antonio Da Silva	■	■											😊
12 Vistoriar veículos identificados nas pesquisas com baixo grau de satisfação com relação as condições gerais do veículo.	Luiz Antonio Da Silva	■	■											😊


■ Previsto   
 ✓ Concluído   
 ⌚ Próximo do Vencimento  
■ Realizado   
 ⌚ Em andamento e no Prazo   
⊗ Vencido   
✖ Cancelado

Figura 9. Plano de Ação SGI - Projeto Pós-Embarque –

Especificamente para atuar nos atributos com resultados insatisfatórios ligados à qualidade do atendimento do transportador, é feito um bloqueio dos veículos pertinentes às entregas identificadas no sistema de transportes do Grupo BELGO. Este bloqueio impedirá uma nova contratação do veículo/motorista até que a ação proposta seja tomada (vistoria do veículo por técnicos de segurança ou treinamento dos motoristas com foco comportamental). Os veículos que realmente apresentarem condições inseguras para trafegar ou para atender às normas de carregamento dos produtos BELGO continuarão bloqueados no sistema. Os motoristas com reincidência de insatisfação também ficarão bloqueados. As Figuras 10 e 11 ilustram, respectivamente, uma vistoria de veículo e um treinamento de motoristas contratados, demandados pelo Projeto Pós-Embarque.



Figura 10. Foto Vistoria de Veículo.



Figura 11. Foto Treinamento de Motoristas.

Berry e Parasuraman<sup>(3)</sup> nos alertam quando dizem que produtos de qualidade, comerciais ou anúncios inteligentes e atraentes são ineficazes se a empresa não prestar um serviço confiável. Eles preconizam que “a confiabilidade é a essência da qualidade do serviço”. E a confiabilidade nada mais é que prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Estratégias de marketing têm efeitos contrários quando as empresas prometem e não cumprem.

O cumprimento do prazo de entrega é um quesito importante na construção da confiabilidade. Devido a sua relevância, este atributo foi incluído nas pesquisas e os resultados foram amplamente analisados. Para os clientes que reclamaram do prazo de entrega, foram considerados dois aspectos na análise das entregas pesquisadas: **data confirmada do pedido x data de faturamento do pedido e data acordada x data confirmada**.

Nas pesquisas por carta-resposta, para o primeiro intervalo referente ao **faturamento na data**, apenas 14,5% das reclamações são procedentes, ou seja, o pedido foi faturado realmente com atraso. O tempo médio dos pedidos entregues com atraso é de 3 dias. Nas pesquisas por telefone o percentual procedente com relação ao faturamento fora da data prevista é de 44,9% e o tempo médio de atraso é de 7 dias. Para o segundo aspecto - **entrega na data prometida** - nas pesquisas por carta-resposta, 41,4% dos pedidos foram registrados no sistema de aceite da BELGO com data superior à prometida ao cliente pelo vendedor. Entretanto, o *gap* no aceite de pedidos – prometido x confirmado – analisado nas entregas pesquisadas corresponde a apenas 2 dias. Quanto às pesquisas por telefone, o percentual procedente não teve como ser analisado uma vez que os clientes pesquisados não sabiam responder com certeza o prazo acordado com o vendedor. As Figuras 12 e 13 apresentam mais claramente estes números.

	Faturamento na Data Confirmada	Entrega na Data Prometida
No Prazo	85,5%	58,6%
Fora do Prazo	14,5%	41,4%
Atraso médio (dias)	3	2

**Figura 12.** Etapa 1 – Pesquisa Carta-resposta (Fio-Máquina e Vergalhão em rolo)

	Faturamento na Data Confirmada	Entrega na Data Prometida
No Prazo	55,1%	
Fora do Prazo	44,9%	
Atraso médio (dias)	7	

**Figura 13.** Etapa 2 – Pesquisa Telefone (prego e grampo)

Os *lead-times* apresentados são preocupantes e requerem ações urgentes. Melhorias já estão sendo desenvolvidas nos sistemas corporativos e processos de produção e serviços da BELGO Juiz de Fora para reduzir a zero estes tempos, ou seja, cumprir efetivamente o prazo de faturamento e de entrega na data prometida.

## 5. CONCLUSÃO

Em um cenário onde os clientes desejam agilidade e confiabilidade na entrega como uma alternativa para diminuir seus estoques, a entrega 100% conforme, ou seja, produto em perfeitas condições de uso, entrega na data esperada, no local correto, e ainda, feita por profissionais educados e preparados, é fundamental. Avaliar sistematicamente a entrega e desenvolver formas de garantir o prazo prometido são estratégicos para que possamos satisfazer nossos clientes.

As necessidades apresentadas nas pesquisas nos têm permitido compreender os verdadeiros valores para os nossos clientes. Conhecer o **valor na perspectiva do cliente** e não nossa, enquanto fornecedor. O conhecimento dos clientes nos permitem especificar suas necessidades: que tipo de serviço quer, quando quer, como quer, hierarquizando suas necessidades (básicas, secundárias e terciárias). Dessa maneira, todas as ações são definidas visando à proposição de

valores dos clientes, pois conforme já dizia Berry e Parasuraman,<sup>(3)</sup> “**os clientes são os únicos juizes da qualidade do serviço**”.

A pesquisa nos permite criar e nutrir um relacionamento de aprendizado contínuo, personalizando serviços e soluções. Nos possibilita estabelecer diferenças dos valores para os diferentes clientes, apesar de aparentemente formarem um grupo de clientes com necessidades comuns.

A proximidade com o cliente nos propicia conhecer seu negócio e partir daí encontrar soluções de colaboração únicas, pois sabemos que, quanto mais estas soluções forem específicas, maiores são as possibilidades de relacionamento comercial ao longo prazo, fundamentados na crescente troca de informações, comprometimento mútuo, confiança e satisfação, num ciclo de aprendizado que nunca é finito.

## **Agradecimentos**

*Aos nossos clientes, que gentilmente responderam às nossas pesquisas, nos permitindo assim, trilhar caminhos para a melhoria contínua. A todos os colegas da BJJ que contribuíram com o projeto, no envio, compilação dos dados, análises das pesquisas e na elaboração dos planos de melhorias.*

## **GLOSSÁRIO**

BJJ: BELGO – Unidade de Juiz de Fora

In loco: no estabelecimento do cliente

Gap do aceite de pedidos: intervalo entre a data prometida ao cliente e a data aceita no sistema de pedidos da BELGO.

Commodities: qualquer bem produzido em larga escala mundial com características físicas comuns

BelgoNet: página do GRUPO BELGO na Internet

SGI: Sistema de Gestão Integrada da BELGO Juiz de Fora

Lead-time: tempo entre a entrada do pedido e seu atendimento

Aços longos: aços não planos, exemplos: vergalhão, fio-máquina e arames e outros sub-produtos destinados à distribuição e indústria da construção civil e artefatos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1 AUMOND, Carlos Walter. **Gestão de serviços e relacionamentos**: os 9 passos para desenvolver excelência em serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- 2 GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 3 BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese, 1995.

# “AFTER SHIPMENT” IMPLEMENTATION SERVICE AS AN IMPROVEMENT IN CUSTOMER SERVICE LEVEL<sup>1</sup>

Regina Stela Almeida Dias Mendes<sup>2</sup>  
Danilo Guimarães Fenelon<sup>3</sup>

## Abstract

Knowing the expectations and perceptions of the customers has become imperative in the corporative world, BELGO Juiz de Fora's Logistics opened a direct communication channel with its customers through the project “**AFTER SHIPMENT**”, in order to evaluate the delivery service quality, through the components: meeting delivery deadlines; quality of the documentation; complete accomplishment of the order; delivery according to specification; guarantee quality in transporter's attendance and load. To start the project, a research entitled “**HOW WAS OUR DELIVERY?**” is being used. They are sent along with the products (letter of reply) or are done by phone. Implemented as a first test in three lines of products, which take 58% of customers served, it should be extended to two other lines of products up to the end of 2005. We have already registered a sample of 28% (99% of trustworthiness), with a satisfaction average of 86.7%. Five out of the twelve attributes searched have presented points for improvement (results between 67% and 78%). The research, when necessary, is widely evaluated by a multidisciplinary working group in order to study the presented complaints, claims and suggestions. A plan of action to solve individual or common problems of the groups of customers was developed and implemented. Besides knowing the perceptions and the satisfaction of our customers, the project also foresees: electronic feedback of the date of arrival; development of a program that informs the customers, in advance, about the date for its deliveries; a plan of visits to the customers identified in the research as an important element in the value creation. The perceptions and necessities already identified have allowed them to understand the true values for our customers.

**Key-words:** Services, After-shipment, Values for the Customers; Quality of Delivery.

---

<sup>1</sup> Work will be present in the XXIV Logistics Seminar in ABM, Belo Horizonte-MG, June, 16-17, 2005.

<sup>2</sup> Graduated in Liberal Arts with specialization in Services Management, Attendance Analyst of Logistics, Shipping and Attendance Department of Planning Management of BELGO Juiz de Fora Plant.

<sup>3</sup> Mechanical Engineer with specialization in Economic and Finances Administration Engineering, Chief of Logistics, Shipping and Attendance Department of Planning Management of BELGO Juiz de Fora Plant.