



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (NPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

FRANCISCO ASEVÊDO OLIVEIRA

**TRANSPORTE DE CARGA FRACIONADA:
COMPORTAMENTO DE COMPRA DOS LOJISTAS DE
SHOPPING CENTERS EM SALVADOR**

Salvador
2007

FRANCISCO ASEVÊDO OLIVEIRA

**TRANSPORTE DE CARGA FRACIONADA:
COMPORTAMENTO DE COMPRA DOS LOJISTAS DE
SHOPPING CENTERS EM SALVADOR**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Figueira Norberto Silva

Salvador
2007

O48

Oliveira, Francisco Asevêdo.

Transporte de carga fracionada: comportamento de compra dos lojistas de shopping centers em Salvador / Francisco Asevêdo Oliveira. – 2007.
122 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Figueira Norberto Silva.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração.

1. Transporte de cargas – Salvador (BA). 2. Processo de decisão de compra. 3. Comportamento organizacional. 4. Marketing de relacionamento. 5. Satisfação do consumidor. I. Silva, Elaine Figueira Norberto. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD – 381.814

FRANCISCO ASEVÊDO OLIVEIRA

**TRANSPORTE DE CARGA FRACIONADA:
COMPORTAMENTO DE COMPRA DOS LOJISTAS DE
SHOPPING CENTERS EM SALVADOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia,

Banca Examinadora

Elaine Figueira Norberto Silva (Orientadora)
Doutora em Economia.
Université de Paris IX (Paris-Dauphine), U.P. IX, França.
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Paulo Henrique de Almeida
Doutorado em Economia.
Université de Paris X, Nanterre, Paris X, França.
Universidade Federal da Bahia, UFBA,

Francisco Lima Cruz Teixeira
Doutorado em Política de Ciência e Tecnologia.
University of Sussex, SUSSEX, Inglaterra
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 1º de março de 2007.

Dedico esta dissertação aos meus filhos, Amanda Lopes Oliveira e Thiago Lima Asevêdo Oliveira. Eles surgiram na minha vida como fonte de energia para meu desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Vanda Asevêdo Oliveira, pelo incentivo, orientação e apoio em cada momento da minha vida, incluindo este. A ela devo tudo que sou.

Agradeço aos tios, Vanusa Oliveira Ferreira e Marcílio Vieira Ferreira, meus segundos pais, pelo apoio a minha mãe, na minha ausência, e pela preocupação, carinho e atenção dedicados a mim.

Agradeço a minha namorada, Sheyla Rocha, pelo apoio técnico e emocional, incentivo, paciência e compreensão nos momentos mais difíceis.

Agradeço a minha orientadora, Elaine Norberto, por acreditar neste trabalho, pelos ensinamentos, paciência e amizade desenvolvida nesses últimos dois anos.

Agradeço aos integrantes da banca examinadora, pela gentileza de participarem da defesa desta dissertação.

Aos trabalhos de Márcia Liguori, que desenvolveu a aplicação e tabulação da pesquisa de campo.

A Sônia Vieira e Álvaro Cardoso, responsáveis pela normalização e revisão dos textos.

Ao meu amigo, Carlos Magno, pelas dicas e textos fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu amigo João Luis Quaglia, pela companhia durante as infindáveis horas de estudo nos finais de semana.

Por fim, agradeço a todos do MPA/UFBA, que acompanharam a realização deste trabalho e me ajudaram com a melhor das intenções.

*Eu vejo o futuro repetir o passado
Eu vejo um museu de grandes novidades
O tempo não pára
Não pára, não, não pára*

Cazuza, 1989

OLIVEIRA, Francisco Asevêdo. **Transporte de carga fracionada:** comportamento de compra dos lojistas de *shoppings centers* em Salvador. 2007. 122 f. il. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Orientadora: Elaine Figueira Norberto Silva.

RESUMO

Este trabalho investigou os principais fatores de decisão de compra de serviços de carga fracionada pelo lojista de confecções dos principais *shopping centers* de Salvador. Para isto, foi realizada uma pesquisa de campo, com a aplicação de um roteiro de entrevistas semi-estruturado, através do qual procuramos observar as variáveis (1) preço, (2) relacionamento interpessoal e (3) satisfação com o serviço prestado. Os resultados mostram que o preço é um dos principais fatores da escolha da empresa transportadora, mas nem sempre é o elemento determinante; ele aparece em associação com dois outros fatores: relacionamento interpessoal e condições de entrega da mercadoria. Observou-se um elevado grau de satisfação dos lojistas com as transportadoras que, atualmente, lhes prestam serviço.

Palavras-chave: Transporte de cargas – Salvador (BA). Processo de decisão de compra. Comportamento organizacional. *Marketing* de relacionamento. Satisfação do consumidor.

OLIVEIRA, Francisco Asevêdo. **Load fractional transportation:** purchase behavior of Salvador shopping centers storekeepers. 2007. 122 pp. ill. Máster Dissertation – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Advisor: Elaine Figueira Norberto Silva.

ABSTRACT

This research investigated the main factors of the purchase decision process involving load fractional services for the confections storekeeper of main Salvador shopping centers. In order to accomplish this research, a field research was conducted with the application of a half-structuralized interview process, which observes the variables (1) price, (2) interpersonal relationship and (3) customer satisfaction. The results show that the price is one of the main factors of the transporting company choice, but not always is the determinant element; it appears in association with two other factors: interpersonal relationship and products delivery conditions. A high degree of satisfaction was observed between storekeepers and transporters who give service currently to them.

Key words: Load transport – Salvador (BA). Purchase decision process. Behavior in organizations. Relationship marketing. Customer satisfaction.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT	Agência Nacional de Transporte Terrestre
CEL	Centro de Estudos em Logística
CIF	<i>Cost Insurance and Freight</i>
COPPEAD	Centro de Pesquisa e Estudos Avançados na Área de Logística
FOB	<i>Free on Board</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IPESPE	Instituto de Pesquisa de Pernambuco
NTC	Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística
TARP	<i>Technical Assistance Research Program</i>

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Proporção amostral segundo o <i>shopping</i>	18
Gráfico 2	Participação dos modais no transporte de carga no Brasil.....	21
Gráfico 3	Cargo que ocupa na empresa.....	72
Gráfico 4	Tempo que gerencia o negócio.....	73
Gráfico 5	Envolvimento do lojista com a atividade de transporte	74
Gráfico 6	Atributos para escolha da transportadora.....	77
Gráfico 7	Importância do valor do frete nos custos da empresa.....	79
Gráfico 8	Procura do lojista por transportadora mais barata	80
Gráfico 9	Acompanhamento do custo do frete em relação ao negócio.....	82
Gráfico 10	Percentual que o frete representa sobre o valor da nota de compra do lojista.....	83
Gráfico 11	Existência de pessoa de referência na transportadora.....	87
Gráfico 12	Relação do lojista com a pessoa de referência na transportadora	89
Gráfico 13	Descrição da pessoa de referência na transportadora pelo lojista.....	90
Gráfico 14	Cargo da pessoa de referência na transportadora.....	91
Gráfico 15	Contato do lojista com a pessoa de referência na transportadora.....	93
Gráfico 16	Frequência de visita do representante da transportadora.....	96
Gráfico 17	Avaliação do representante das transportadoras pelo lojista...	98
Gráfico 18	Razões para utilização de mais de uma transportadora.....	99
Gráfico 19	Tempo de utilização da transportadora.....	100
Gráfico 20	Avaliação das transportadoras	102
Gráfico 21	Sugestão para melhoria dos serviços.....	103
Gráfico 22	Motivos da permanência do lojista com a transportadora atual.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Atributos para escolha da transportadora por shopping	78
Tabela 2	Importância do valor do frete nos custos da empresa por shopping	79
Tabela 3	Sondagem de preços x Transportadora mais barata x Transportadoras mais utilizadas	81
Tabela 4	Avaliação da transportadora que utiliza x Preço	84
Tabela 5	Transportadoras mais utilizadas	85
Tabela 6	Avaliação da transportadora que utilizada x Atendimento	86
Tabela 7	Existência de pessoa de referência na transportadora x Transportadora mais utilizada	87
Tabela 8	Cargo da pessoa de referência na transportadora por shopping	92
Tabela 9	Contato com a pessoa de referência na transportadora x shopping	94
Tabela 10	Contato com a pessoa de referência na transportadora x Transportadoras mais utilizadas	95
Tabela 11	Frequência mensal de visitação do representante da transportadora x Transportadoras mais utilizadas	97
Tabela 12	Sugestão para a transportadora x Melhoria dos serviços por shopping	104

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETO.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.4	HIPÓTESES.....	16
1.5	OBJETIVOS.....	16
1.5.1	Geral.....	16
1.5.2	Específicos.....	17
1.6	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	17
1.6.1	População e Amostra.....	18
1.6.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	19
1.7	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
1.9	O TRANSPORTE DE CARGA FRACIONADA: CONTEXTUALIZAÇÃO.....	20
1.9.1	Modalidades de Transporte.....	21
1.9.2	Principais Pólos de Captação de Carga.....	23
1.9.3	Pilares do Serviço de Transporte.....	23
1.9.4	Segmentação do Mercado e Rentabilidade Operacional.....	25
1.9.5	Empresas que Atuam no Setor.....	26
1.9.6	Estratégias de <i>Marketing</i> e Comunicação.....	27
1.9.7	Atendimento e Equipe de Vendas.....	28
1.9.8	Modalidades e Formação de Preço de Frete.....	30
2	REVISÃO DE LITERATURA	32
2.1	SERVIÇOS: DEFINIÇÕES E RELEVÂNCIA DO SETOR.....	33
2.1.1	Intangibilidade.....	34
2.1.2	Inseparabilidade.....	35
2.1.3	Variabilidade.....	36
2.1.4	Percibilidade.....	37
2.2	COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL.....	38
2.2.1	Processo de Decisão de Compra de Serviços Logísticos.....	41
2.2.2	Preço e Percepção de Valor.....	45
2.2.3	Imagem da Marca.....	48
2.2.4	Satisfação: Expectativa e Percepção.....	53
2.2.5	Serviços e Relacionamento.....	57
2.2.6	Relacionamento e Fidelidade.....	61
2.3	RELACIONAMENTO, INTERAÇÃO E CONFIANÇA.....	62
2.3.1	Interação Face a Face.....	63
2.3.2	Confiança.....	67
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	71
3.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	72
3.2	O FATOR PREÇO.....	75
3.3	O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	84
3.4	A SATISFAÇÃO DO USUÁRIO.....	98

4	CONCLUSÃO.....	106
4.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	107
4.2	CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	109
4.3	ESCOPO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	110
4.4	SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES.....	110
	REFERÊNCIAS.....	112
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	118

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Com o desenvolvimento econômico da região metropolitana de Salvador, a partir dos anos 70, os *shopping centers* foram implantados e se consolidaram na região. Diante deste fato, a demanda por serviços de transporte de cargas para abastecimento do comércio tem aumentado de forma exponencial.

Para o comércio de *shopping*, o serviço de transporte de cargas é vital, pois o abastecimento das lojas depende diretamente desta atividade. O elevado custo do espaço físico em *shopping* aumenta a sensibilidade do lojista em relação à *performance* operacional do serviço de transporte, pois os estoques tendem a ser eliminados. Sendo assim, a administração eficaz do transporte pode aumentar significativamente as margens de lucro dos lojistas.

Dentro deste contexto, um dos segmentos de maior representatividade é o de confecções. Atualmente, a maior parte das lojas de revenda de produto em *shopping centers* pertence a este segmento. Além da representatividade em termos de quantidade, o segmento de confecções é atraente ao transportador pela regularidade de abastecimento das lojas, pelo valor agregado do produto e pela natureza física de sua embalagem.

Um dos principais problemas do administrador de comércio de *shopping* é decidir sobre a melhor combinação entre as atividades que compõem os custos logísticos totais do negócio. Dentre estas decisões, destaca-se a escolha do transportador que irá executar os serviços de transporte. O processo de escolha leva em consideração aspectos racionais e emocionais de compra. O mapeamento dos fatores de decisão e do respectivo grau de importância dado pelo lojista pode apoiar

o transportador na definição de suas estratégias de abordagem comercial junto a esse mercado.

Entender o comportamento dos compradores, para elaborar estratégias empresariais adequadas para atender este segmento, será útil ao transportador no sentido de aumentar a participação no mercado e diminuir o risco de prejuízo na administração da sua atividade.

1.2 OBJETO

Este trabalho consiste na investigação dos fatores decisivos na escolha do fornecedor de transporte de cargas fracionadas pelas empresas do setor de confecções dos *shopping centers* de Salvador.

1.3 JUSTIFICATIVA

A constante instabilidade econômica traz como conseqüência grandes variações nos padrões de consumo, aumento dos riscos de investimento das empresas e o alto custo de armazenagem (destacando-se o custo com espaço físico). Por isso, administrar de forma eficiente os estoques é fator estratégico para as empresas com atividade de comércio.

Diante deste cenário, a demanda é crescente por serviços de transporte de cargas nos modais rodoviário e aéreo. Por sua vez, aumenta o número de fornecedores deste tipo de serviço, configurando um ambiente de negócios extremamente competitivo. As informações sobre o mercado ajudarão as transportadoras avaliarem suas respectivas estruturas para prestação do serviço, bem como suas estratégias de abordagem comercial.

Ao estudar o comportamento de compra do serviço de transporte de cargas pelo lojista de confecção de *shopping*, esta pesquisa deverá contribuir para os profissionais das áreas comerciais das transportadoras com informações que

possibilitarão a formulação de estratégias de abordagem alinhadas ao perfil do segmento estudado.

O instrumento de coleta de dados elaborado neste trabalho, para obter informações sobre o comércio de confecções de *shopping* na compra do serviço de transporte, poderá contribuir para realização de outras pesquisas de comportamento junto a outros perfis de compradores. Também, após adaptações, poderá ser utilizado para investigar o comportamento de compra de outros tipos de serviços.

1.4 HIPÓTESES

Neste trabalho foram testadas três hipóteses. A primeira refere-se à relevância do preço no processo de escolha da transportadora. A segunda hipótese avalia a dimensão relacionamento interpessoal no processo de decisão de compra, e a terceira hipótese diz respeito à satisfação do lojista de *shopping* com o serviço oferecido pelas transportadoras.

Esta pesquisa parte das seguintes hipóteses:

- Hipótese 1 (H1): O principal fator de decisão de compra do serviço de transporte é o preço.
- Hipótese 2 (H2): O relacionamento interpessoal é um dos fatores decisivos na escolha do transportador.
- Hipótese 3 (H3): O lojista de confecção de *shopping* de Salvador apresenta um baixo índice de satisfação.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Geral

O objetivo geral desta dissertação consiste em conhecer e delinear o comportamento do lojista de confecções dos principais *shopping centers* de Salvador na compra do serviço de transporte de cargas.

1.5.2 Específicos

A partir do mapeamento dos fatores de decisão de compra do lojista nas dimensões preço, relacionamento e satisfação, procurou-se atingir os seguintes objetivos:

- a) Descrever o perfil do comprador do serviço;
- b) Avaliar a importância da atividade de transporte para o lojista;
- c) Levantar os fatores decisivos de compra para o serviço de transporte de carga;
- d) Descrever o formato da relação comercial entre o lojista e o representante da transportadora;
- e) Verificar a frequência de visitação junto ao lojista;
- f) Medir o nível de satisfação do usuário do serviço;
- g) Detectar oportunidades de melhoria do serviço prestado;
- h) Descobrir os principais motivos de retenção do lojista como cliente da transportadora.

1.6 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa de campo. Para realizar a coleta dos dados empíricos, indispensáveis ao cumprimento dos objetivos deste trabalho e verificação das hipóteses levantadas, foi utilizado o método de pesquisa *Survey* através da aplicação de um instrumento de coleta de dados desenvolvido especificamente para este fim.

1.6.1 População e Amostra

A pesquisa foi realizada junto aos estabelecimentos comerciais do segmento de confecção dos cinco principais *shopping centers* da cidade de Salvador: Iguatemi, Barra, Itaipara, Lapa e Piedade.

No momento da realização da pesquisa, havia 250 lojas de confecções nos *shopping centers* acima citados. É importante ressaltar que as lojas consideradas filias de outras foram desconsideradas deste total. Sendo assim, apenas os pontos de decisão fizeram parte da população.

Em seguida, foi definida uma amostra de 80 lojas para realização das entrevistas. A quantidade de lojas por *shopping* respeitou a proporção de quantidade total de lojas de confecção de cada *shopping* pesquisado. A estratificação da amostra (80) obedece à seguinte proporção por *shopping*: Iguatemi 37,5% (30), Barra 25% (20), Itaipara 17,5% (14), Piedade 12,5% (10), e Lapa 7,5% (06), apresentada no Gráfico 1.

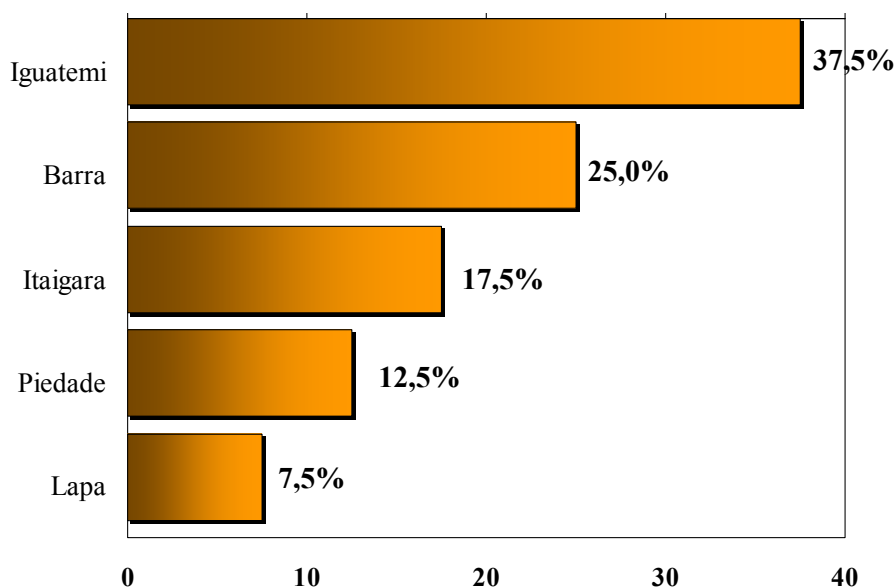


Gráfico 1 – Proporção amostral segundo o *shopping*

Para um universo de 250 pontos de decisão e uma amostra de 80 lojistas, a margem de erro calculada foi de, aproximadamente, 9%, conforme os parâmetros a seguir:

$N = 250$ (população conhecida)

$\alpha = 5\%$ (nível de significância para confiabilidade de 95%)

$Z = 1,96$ (estatística da distribuição normal para $\alpha = 5\%$)

$p = 50\%$ (probabilidade de sucesso)

$q = (1 - p) = 50\%$ (probabilidade de insucesso)

$\epsilon = Z \cdot \sqrt{(N - n) / N} \cdot \sqrt{p \cdot (1 - p) / n} = 9\%$ (erro amostral)

$n = 80$ (tamanho da amostra), onde $n = \lceil [Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)] / \{\epsilon^2 + [(1/N) \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)]\} \rceil$

1.6.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevistas com 32 questões, sendo 19 fechadas e 13 abertas. A primeira pergunta serviu de filtro, onde apenas foram continuadas as entrevistas cujos respondentes eram responsáveis pela contratação do serviço de transporte de carga.

O roteiro de entrevistas foi estruturado em quatro grupos de informações, a saber: perfil dos entrevistados, aspectos relativos ao fator preço, relacionamento com a transportadora e questões sobre fidelidade e satisfação com o serviço.

O método utilizado para obtenção dos dados foi o *Survey*, que consiste em abordar uma amostra populacional através de questionários ou roteiros de entrevista, com o propósito de obter informações que comprovem um determinado fato. Este método é uma das formas mais difundidas nas pesquisas na área de ciências sociais e aplicadas.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de março de 2006. Definiu-se que o responsável pela contratação do serviço de transporte seria selecionado por conveniência, ou seja, o lojista foi procurado em horário comercial, caso não fosse encontrado, uma nova loja seria visitada.

1.7 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi desenvolvido com base na literatura de *marketing* de serviços, especificamente ao que se refere às características dos serviços apresentadas por Las Casas (2000); ao comportamento de compra organizacional e aos fatores que influem no processo de decisão de compra, conceitos trazidos por Kotler e Amstrong (1999); a imagem da marca de acordo com Silva (2004) e a satisfação do comprador, segundo Hoffman e Bateson (2003).

Foi também utilizada uma literatura na área de Sociologia para aprofundar a compreensão de questões como a confiança, abordadas por Giddens (1991), e o relacionamento interpessoal com interação face a face, conforme Berger e Luckmann (1985).

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos: além desta Introdução, tem-se o capítulo 2 que apresenta a reflexão teórica. A seguir, vem o capítulo 3 que apresenta a análise dos resultados obtidos através da pesquisa de campo, e, por fim, o capítulo 4 que apresenta as conclusões, bem como as contribuições, e limitações da pesquisa, fazendo sugestões para estudos posteriores.

1.9 O TRANSPORTE DE CARGA FRACIONADA: CONTEXTUALIZAÇÃO

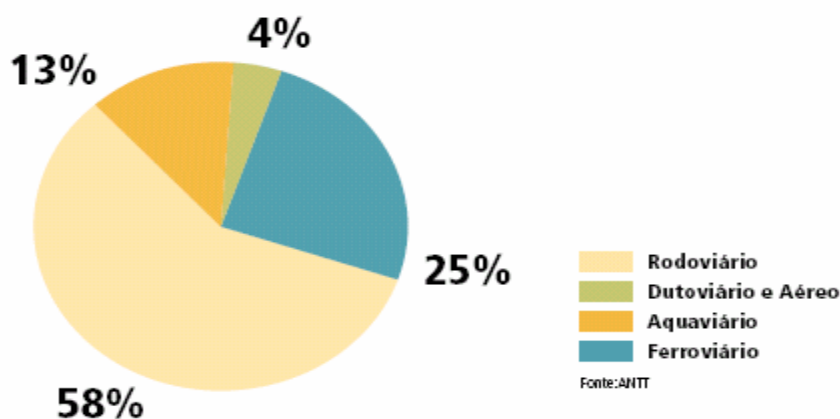
Nesta seção serão abordados os aspectos técnicos do serviço de transporte de cargas fracionadas. O conteúdo dos itens apresentados a seguir apóia a compreensão da nomenclatura e funcionamento deste setor de atividade.

1.9.1 Modalidades de Transporte

O transporte de carga geral é o mais utilizado para atender as necessidades dos pequenos e médios embarcadores. A carga fracionada é a remessa de pequena quantidade de mercadoria que sozinha não ocupa todo o espaço do equipamento utilizado para realizar o transporte. Este modelo de operação consiste na consolidação de embarques de tipos diversificados de mercadorias acondicionadas no mesmo meio de transporte. Os transportadores se propõem a coletar qualquer fração de uma grande variedade de tipo de cargas compatíveis, para depois agrupar, transportar e entregar, conforme rotas predefinidas.

Na maioria das vezes, o transporte é escolhido em função das características da carga a ser transportada e da urgência de seu recebimento. A principal modalidade de transporte de carga no Brasil é o modal rodoviário. Porém, os demais também são praticados. O rodoviário responde por mais da metade (58%) da movimentação de cargas no Brasil, conforme Gráfico 2.

O conceito de cargas urgentes se desvincula da modalidade de transporte e leva em consideração o prazo total para entrega, existindo assim, serviços com prazos diferenciados, utilizando inclusive mais de uma modalidade de transporte. A demanda por transportes urgentes no país tem aumentado devido à tendência da eliminação de estoques nos canais intermediários de vendas de produtos. A modalidade de transporte que melhor atende a essa necessidade é o aéreo.



Fonte: Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT), 2006

Gráfico 2 – Participação dos modais no transporte de carga no Brasil

Os modais de transporte rodoviário e aéreo são os mais utilizados para embarques de carga fracionada. Este tipo de transporte tem como principal característica o grande fracionamento de lotes de carga numa mesma viagem, que podem ou não ser expedidos pelo mesmo fabricante. A operacionalização de carga fracionada exige do prestador de serviço uma estrutura funcional incluindo pessoas, terminal de triagem de carga e equipamentos (caminhões) de coleta e entrega. As etapas operacionais deste tipo de transporte são: coleta, transferência e entrega, e geralmente ocorrem entre estados ou municípios brasileiros.

Na verdade, o modal rodoviário apóia todos os demais modais, principalmente quando falamos de transportes porta a porta. No Brasil, em particular, temos demanda por uma maior eficiência logística, pois o país tem dimensões continentais e isto aumenta a complexidade do serviço a ser executado pelos diversos tipos de operadores existentes.

A modalidade de transporte e as tecnologias a serem utilizadas para realizar o transporte são consideradas estratégias operacionais internas à organização. A lei da multimodalidade brasileira, número 9.611 de 12/02/1998, concede o direito ao transportador utilizar duas ou mais modalidades de transporte, desde a origem até o destino. O transporte é executado sob a responsabilidade de um único operador. A lei permite a movimentação ponta a ponta da carga, utilizando diversos meios de transporte com um único conhecimento de transporte.

Assim, as empresas podem criar diversas soluções para o movimento de cargas. A maioria das empresas de transporte de carga fracionado no Brasil vende o modal de transporte ao invés da velocidade necessária para realizar o serviço. Os serviços mais comumente oferecidos são: transporte rodoviário normal-expresso e o transporte aéreo com prazos de entrega predefinidos: 24, 48 e 72 horas.

O comércio de confecções de *shopping centers* culturalmente recorre a empresas consideradas de transporte rodoviário ou aéreo, em função do fracionamento de suas remessas de carga. Um dos desafios dos transportadores é educar o mercado consumidor deste tipo de serviço a contratar o prazo, ao invés de modalidade de transporte; para tanto, será necessário em primeiro lugar preparar todo o organismo empresarial da transportadora para funcionar neste sentido.

1.9.2 Principais Pólos de Captação de Carga

Segundo o Instituto de Pesquisa de Pernambuco (IPESPE) (2004), o desenvolvimento brasileiro ainda reflete uma forte concentração industrial no sul e sudeste do país. Os principais produtos consumidos no país são produzidos nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. As capitais destes estados são consideradas pelo setor de transporte de principais pólos de captação de carga.

As regiões com menor estrutura produtiva demandam mais abastecimento vindo de outras regiões e, conseqüentemente, têm uma grande necessidade de serviços de transporte. O comércio de confecções das maiores capitais nordestinas – Salvador, Recife e Fortaleza – se abastece em grande medida de produtos vindos do Sudeste e Sul do país.

Desta forma, cria-se uma demanda de serviços de movimentação de carga em território nacional. O contratante do serviço, fornecedor ou destinatário das remessas de carga, conta com transportadoras que atuam em áreas de cobertura específicas. Isto é, empresas de transporte que são especializadas em realizar coletas e entregas em determinadas regiões geográficas. Percebe-se, então, a importância do serviço de transporte de cargas para o comércio das regiões com maior potencial de consumo.

1.9.3 Pilares do Serviço de Transporte

O usuário de transporte tem sensibilidade a diversos aspectos das etapas do serviço. Os fatores críticos de sucesso em uma operação de transporte de cargas fracionadas são: cumprimento do prazo de entrega acordado, nível de informação fornecida ao tomador de serviço e integridade da carga.

A condição de entrega se explica de duas formas. Primeiro quanto ao cumprimento do prazo. A variabilidade é uma das principais características neste tipo de serviço, pois, as barreiras fiscais, as condições das estradas, as alterações climáticas, entre outros fatores, podem alterar os prazos finais de entrega. O fluxo de

carga determina a velocidade de embarque e, conseqüentemente, a agilidade na entrega da carga. Isto é, a regularidade do volume de carga enviado por destino proporciona montar mais rapidamente as viagens e por sua vez reduz o tempo de consolidação, melhorando assim o prazo total de entrega. As empresas com um bom planejamento operacional conseguem definir prazos de entrega alinhados às necessidades do mercado e ao seu próprio fluxo de cargas. A atuação da área comercial deve apoiar na captação de carga para alimentar as rotas que precisem melhorar a *performance* operacional.

A informação da posição real da carga a qualquer tempo é um instrumento de gestão indispensável tanto para a empresa que contrata o serviço quanto para o transportador. A possibilidade de rastreamento permite a tomada de ações corretivas nas etapas operacionais, minimizando possíveis atrasos. O acompanhamento da carga proporciona ao tomador do serviço ajustes negociais entre os envolvidos com o recebimento da remessa. As empresas de transporte com foco no cliente geram informações automáticas, quando ocorrem mudanças nas etapas operacionais do transporte. Além da função de gerenciamento logístico da operação, o rastreamento permite o gerenciamento de risco preventivo contra roubo e acidentes.

O segundo aspecto da condição de entrega é a integridade da carga, que está diretamente relacionada com a avaria da mercadoria, e também com o roubo ou extravio da mesma. O treinamento permanente da mão-de-obra é o recurso básico para garantir o cumprimento das regras de consolidação e movimentação da carga. Os diferentes tipos de carga devem ser avaliados antes do transporte, pois não devem ser aceitos determinados perfis que possam danificar as demais cargas. Saber quais são os tipos de cargas consolidáveis e a ordem de carregamento das mesmas é função preliminar das equipes operacionais. O gerenciamento de risco também contribui para evitar falta de mercadorias. As seguradoras de carga possuem tarifas bem mais competitivas para transportadores com um baixo número de ocorrências e comprometidos com a integridade da carga de seus clientes.

1.9.4 Segmentação do Mercado e Rentabilidade Operacional

O transportador de carga geral precisa definir criteriosamente em que segmentos quer atuar, ou seja, qual o seu público-alvo e qual tipo de carga é a sua especialidade. O posicionamento estratégico deve ser em função dos diferentes tipos de produtos a serem transportados. As especificidades dos produtos exigem diferentes estruturas das transportadoras. Os recursos e processos são diferentes para transportar produtos com cuidados especiais, por exemplo: alimentos, produtos químicos, eletroeletrônicos ou até mesmo produtos farmacêuticos. Os diversos segmentos de produtos podem ou não ser compatíveis entre si na consolidação das remessas de carga fracionadas.

Além da compatibilidade da carga, requisito para garantir sua integridade, o operador procura segmentar o mercado de embarcadores fazendo uma importante divisão entre carga com alto e baixo valor agregado. A relação valor da mercadoria *versus* peso a ser considerado pela transportadora para calcular o frete é o indicador utilizado para definir o valor agregado da carga.

Quanto maior o valor agregado, maior será o valor do quilo a ser transportado. As mercadorias de alto valor agregado necessitam de melhores estruturas de gerenciamento de risco; por esta razão, o custo destas operações tendem a ser maiores. A partir da concepção da estrutura e do modelo operacional, considerando: itens de segurança, recursos de atendimento, canais de informação ao cliente, prazos e preços definidos, o transportador procura agregar valor à operação, consolidando embarques com o frete total da viagem mais rentável possível.

O usuário de transporte verifica a relação entre o valor do frete pago e o valor da carga a ser transportada, chegando assim, a quanto o frete representa do valor declarado na nota fiscal. Quanto menor for essa relação, mais competitivo fica o preço final do frete. Quanto maior o valor agregado da carga a ser transportada, maior a capacidade dos compradores de frete em aceitar preços com melhores margens para os transportadores.

As operações de transporte de carga estão com os custos cada vez maiores. Os principais motivos são: a má conservação das estradas brasileiras, as altas cargas tributárias, os controles exigidos pelo governo aos transportadores, o roubo

de carga, a preservação da integridade da carga, a necessidade de menores prazos de entrega e o nível de informação exigido pelos usuários.

O posicionamento estratégico do transportador em relação ao mercado alvo torna-se um dos principais artifícios para salvar as margens do negócio. O controle mais utilizado pelo contratante do serviço é saber quanto representa o valor do frete em relação ao valor da mercadoria transportada. Percebe-se que quanto maior for o valor da mercadoria, menos representa o valor do frete para o contratante do serviço. O primeiro enfoque dado pelos grandes prestadores deste tipo de serviço é atender os setores que movimentem mercadorias de alto valor agregado.

Os operadores logísticos, de maneira geral, têm como principal desafio, o aumento de *performance* operacional ao menor custo possível. A partir do estudo de mercado e da estrutura alinhada às exigências desse público, esse objetivo fica mais próximo. O segmento de confecções, além de ser considerado de alto valor agregado, apresenta característica de embalagem e acondicionamento do produto adequado para o transporte. As grifes mais caras estão concentradas nos *shopping centers*, e grande parte dos lojistas de pequeno e médio porte costuma contratar diretamente o transporte de sua mercadoria. Assim, o segmento de confecções de *shopping* torna-se um dos principais alvos das transportadoras de carga fracionada.

1.9.5 Empresas que Atuam no Setor

No mercado de Salvador, o número de transportadores que atendem a demanda dos tomadores de serviço com este perfil é elevado. Existem diversos perfis de transportadoras atuantes no comércio de *shopping centers* na cidade de Salvador. Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa de Pernambuco (IPESPE), em março de 2004, informa as transportadoras mais lembradas pelo mercado de confecções, calçados e autopeças de Salvador, são elas: Ramos (35,45%), Itapemirim (12,17%), Braspress (11,11%), Rapidão Cometa (8,47%), Cinco Estrelas (6,35%) e demais operadores (26,45%). As transportadoras em destaque possuem estruturas equivalentes para atender o mercado.

A proporção se altera em relação à imagem das transportadoras. Segundo o IPESPE (2004), as três melhores transportadoras atuantes no mercado de Salvador são: Ramos (38,05%), Rapidão Cometa (10,64%) e Braspress (7,8%).

O posicionamento de atender os lojistas de *shopping* exige uma maior preparação na apresentação e postura da linha de frente. Os principais atores são os entregadores, a atendente por telefone e a equipe de vendas. Historicamente, a Ramos se estruturou primeiro para atender este público, pois, há mais de 15 anos, vem dando a atenção exigida pelos comerciantes e, conseqüentemente, detém a maior fatia de mercado.

O IPESPE (2004) verificou que os operadores de embarques aéreos mais utilizados são: a Variglog, com 27,66% do mercado, Vaspex (21,28%), Cinco Estrelas (18,44%) e Rapidão Cometa (12,06%).

1.9.6 Estratégias de *Marketing* e Comunicação

O principal público-alvo da maioria das transportadoras rodoviárias é classificado como pessoa jurídica. Este segmento pode ser dividido em dois grupos: empresarial e corporativo. No segmento empresarial estão empresas do comércio de pequeno e médio porte, e no corporativo estão à indústria e os grandes grupos econômicos.

A área comercial tem estratégias diferenciadas para cada público. Em relação ao corporativo, a argumentação deve ser bastante técnica e os canais de comunicação devem ser específicos: feiras e eventos especializados, propagandas em revistas técnicas, informes publicitários em jornais econômicos, entre outros tipos de comunicação corporativa. Para o empresarial, apesar da comunicação também ser dirigida, ocorrem freqüentemente ações institucionais para fortalecer a imagem e as ações promocionais interativas, são as mais praticadas junto a este perfil de usuário.

Por tratar-se de comercialização de serviços, ações que promovam relacionamento são importantes para ambos os públicos. A comunicação integrada, isto é, com uma boa combinação mídias e ações promocionais, pode gerar bons resultados em captação de clientes para as empresas de transporte. As peças

publicitárias devem ter o apelo apropriado, estando associadas aos aspectos relevantes ao consumidor.

1.9.7 Atendimento e Equipe de Vendas

A comercialização do serviço de transporte pode ser considerada complexa. Após a conquista do cliente, faz-se necessário acompanhar toda interação do mesmo com o serviço. O acompanhamento personalizado faz a diferença junto a esse mercado. Neste setor é comum ocorrerem atrasos, faltas, avarias e apreensões fiscais. Essas ocorrências levam o usuário a interagir permanentemente com a transportadora. Cada embarque realizado pode ser considerado uma nova compra, pois ocorre a solicitação de uma nova coleta. Sendo assim, a maior parte do esforço comercial está na atuação pós-venda.

A mudança de fornecedor deste tipo de serviço não é burocrática, pode ser feita a qualquer momento. Quanto menor o porte do cliente mais fácil trocar de transportador. Embora a relação de atendimento possa fortalecer o laço de compromisso entre o cliente e o representante da transportadora. Este é precisamente um dos aspectos a serem investigados nesta pesquisa.

Geralmente, neste setor, não existe contrato formal entre as partes, a formalização da relação se dá além do cadastramento do cliente, a partir dos seguintes documentos: ordem de coleta assinada, nota fiscal com o nome da transportadora em destaque, emissão do conhecimento de transporte e da assinatura no comprovante de entrega (conhecimento e canhoto da nota fiscal).

O atendimento ao tomador do serviço é sistematizado e bem estruturado. Existem empresas que adotam a estratégia de centralizar o atendimento telefônico em uma única central, que pode ser no âmbito nacional ou regional. Também transportadoras que preferem adotar a sistemática de serviço de atendimento ao cliente em cada unidade operacional, alegando a empatia com a cultural local.

A preparação técnica dos atendentes através de treinamentos regulares, não só funcional mas também sobre o negócio, são a base da formação de uma boa equipe de atendimento. A comunicação interna da equipe de atendimento com todas as áreas da empresa deve fluir da melhor forma possível. A conscientização de

organização em relação à atualização das informações do sistema corporativo da empresa e a velocidade de resposta da área de atendimento fazem a diferença. A interdependência das áreas em uma organização de serviços dessa natureza é óbvia; quanto melhor o alinhamento entre as mesmas, melhor o funcionamento da organização.

A equipe de vendas é responsável pelo contato direto com o cliente no campo. A apresentação e postura adequada são fundamentais nessa atividade. Nas relações comerciais consolidadas, ou seja, quando o cliente se sente bem atendido pelo vendedor e ocorrerem os problemas, ele é procurado em primeiro lugar. Caso a equipe de vendas esteja bem suportada e aparelhada pela empresa prestadora de serviço, o retorno ao cliente se dá de forma rápida e satisfatória. O retorno rápido ao cliente é a filosofia base da relação, mesmo que a transportadora não tenha a resposta que o cliente queira ouvir, precisa ser informado exatamente o que está acontecendo.

A partir da divisão de perfil dos usuários é possível dimensionar e qualificar a equipe de campo para um melhor atendimento ao mercado. O atendimento empresarial, por ser a um maior número de clientes, precisa de uma boa divisão de área geográfica. A principal característica neste tipo de abordagem é a frequência de visitas e a segurança ao explicar sobre as etapas operacionais do transporte, assim como dominar as questões legais relacionadas com a execução do serviço. Para o vendedor empresarial, quanto maior o número de clientes, melhor, pois a rotatividade na carteira de clientes é elevada.

A abordagem ao cliente corporativo deve ser feita em profundidade. A capacidade de interpretação, análise individual e o atendimento técnico são os requisitos para atender este tipo de cliente. O vendedor corporativo tem um número reduzido de clientes para que possa dar a melhor atenção possível. Quanto maior o porte do cliente, mais do tempo o vendedor precisa reservar para ele. Existem clientes corporativos que chegam a receber mais de uma visita por dia. A máxima no setor de transporte é se relacionar cada vez melhor com o cliente, estando atento às suas necessidades circunstanciais.

1.9.8 Modalidades e Formação de Preço de Frete

As modalidades de frete praticadas neste mercado são CIF ou FOB. Quando o contratante encontra-se na origem do envio da carga e paga o frete, a modalidade de frete é CIF (*Cost, Insurance and Freight*). Isto é, a responsabilidade do frete é do fornecedor até a conclusão da entrega. Quando o contratante é o destinatário da carga, chamamos a operação de FOB (*Free on Board*), ou seja, a responsabilidade pelo transporte a partir da coleta é do comprador da mercadoria.

A relação comercial do transportador se dá com a entidade responsável pelo pagamento do frete. O porte da indústria influencia diretamente na definição da modalidade de frete a ser paga, pois, quanto menor o fornecedor, menor a probabilidade do mesmo pagar o frete; e quanto maior o fornecedor, maior a probabilidade do mesmo pagar o frete.

O preço do frete a ser pago pelo transporte de um lote de mercadoria em determinado percurso é definido em função de algumas variáveis, são elas: peso real da mercadoria, número de volumes, dimensões dos volumes, valor declarado na nota fiscal, prazo de entrega exigido, percurso e frequência de embarques. Os componentes básicos do frete são: o frete peso/km, o frete valor/km, a taxa e do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS). Existe uma tendência dos prestadores de serviço desta área em agregar mais taxas à formação do preço, por exemplo: pedágio, custo de gerenciamento de risco, taxa de emissão de fatura para boletos inferiores a cinquenta reais, taxa de dificuldade de entrega, entre outras. O ganho em escala também é considerado na formação do preço de frete; quanto maior o volume de carga e ou embarques a serem realizados num determinado período de tempo, menor será o preço cobrado pelos transportes a serem realizados.

O frete peso é o valor correspondente a cada quilo a ser transportado em um determinado percurso. O importante antes de calcular o frete peso é fazer a relação entre o espaço ocupado pelos volumes e o peso real da mercadoria. Quando a densidade da carga é baixa, faz-se a conversão do espaço ocupado pelos volumes em peso a ser transportado. A relação padrão utilizada pelas transportadoras rodoviárias é, para cada metro cúbico, considerar 300 quilos.

O componente frete valor corresponde a um percentual calculado sobre o valor declarado na nota fiscal. Esta receita geralmente destina-se aos custos de seguro, faltas e avarias na operação. Os outros componentes são a taxa e o imposto. A taxa de embarque é um valor fixo cobrado a cada emissão de conhecimento de transporte. O imposto é o ICMS, calculado conforme legislação em função da origem e destino da remessa a ser realizada.

A Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (NTC) padronizou um formato de tabela de preços tarifada por distância, onde o frete peso e o frete valor variam em função da quilometragem entre a origem e o destino da carga. O mercado tomador do serviço tende a ser sensível ao valor do frete, já que o mesmo influencia diretamente no preço final da mercadoria ao consumidor. O grande número de transportadores autônomos e de pequenas empresas de transporte faz aumentar a oferta deste tipo de serviço.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, trabalhamos a base teórica para um melhor entendimento do processo de decisão do comprador organizacional do serviço de transportes.

O capítulo foi estruturado em três partes. Na primeira, através de uma revisão da literatura de *marketing*, buscamos definir e caracterizar os serviços.

A segunda parte traz referências conceituais para a compreensão do comportamento de compra organizacional. Além de descrever como o processo de decisão de compra organizacional é visto na literatura, abordamos, mais detalhadamente, três aspectos considerados muito importantes na escolha, ou seja, a questão do preço, da imagem de marca, e do relacionamento; fatores que correspondem a aspectos que investigamos na pesquisa empírica. Abordamos, também, nesta parte, a questão da satisfação do comprador, aspecto de grande importância na fidelidade e, conseqüentemente, nos processos de decisão de compra.

Por fim, na terceira parte, com base numa literatura sociológica, aprofundamos uma reflexão sobre a confiança, desenvolvendo inclusive uma abordagem sobre um aspecto essencial nos relacionamentos comerciais, as interações face a face. Essas interações têm um papel fundamental nas estratégias de exercício de influência ao criar condições propícias ao estabelecimento de relações de confiança.

2.1 SERVIÇOS: DEFINIÇÕES E RELEVÂNCIA DO SETOR

Os serviços são ações, processos e atuações entre fornecedores e clientes. Incluem todas as atividades econômicas cujo produto não resulta na construção ou produto físico, sendo geralmente consumido no momento em que é produzido, e proporcionando valor agregado em formas essencialmente intangíveis ao seu comprador direto (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Os serviços são atividades, vantagens ou satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias. É a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho. E o nível destas experiências varia de acordo com a situação (LAS CASAS, 2000).

Os serviços profissionais qualificados são voltados para a solução de problemas e podem incluir algumas atividades na rotina dos clientes. Os fornecedores de serviço têm uma identidade comum, isto é, seguem uma legislação ou código de ética, podem envolver um elevado grau de personalização no atendimento e um representativo envolvimento pessoal com seu cliente (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

No Brasil, vivemos numa economia predominante de serviços. Esse setor cresce em proporção cada vez maior em relação à economia de bens tangíveis. Com base nos dados publicados pelo Departamento de Contas Nacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o PIB brasileiro é representado, em média, por 58,87% pelo setor de serviços, considerando os anos de 1999 até 2003 (IBGE, 2004).

Com o crescimento da economia de serviços, torna-se cada vez mais necessário entender o processo de decisão de compra pelos prestadores de serviço. O fato da maioria dos casos de comercialização de produtos terem os serviços como adicional de valor ou fator de diferenciação reforça ainda mais a importância do setor.

O *marketing* de serviços e o *marketing* de produtos não são completamente diferentes. Pois, segundo a teoria do *marketing*, continuamos tendo de identificar o perfil do público-alvo, definir preços adequados e usar comunicação integrada para informar aos *prospects* sobre o produto ou serviço ofertado (CHURCHILL JR.; PETER, 2005).

No entanto, a identificação das particularidades dos serviços pode proporcionar às organizações um melhor posicionamento diante de seus mercados. As características que os serviços possuem distinguem sua comercialização da dos produtos tangíveis. Porém, cada tipo de serviço se comporta de forma diferente em relação a essas características, consideradas gerais.

Segundo Kotler (2000), as principais características dos serviços são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Para Kotler, Hayes e Bloom (2002), quem presta serviços profissionais precisa entender perfeitamente essas diferenças e a maneira como elas afetam as organizações.

2.1.1 Intangibilidade

A principal evidência da intangibilidade, segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), é que os serviços não podem ser tocados ou observados antes de serem adquiridos. Para Las Casas (2000), antes de uma venda, o que existe são promessas sem possível constatação prévia e que, para fechar um negócio, é preciso ter confiança nos vendedores.

Como é possível diminuir a incerteza do comprador de serviços? Las Casas (2000) afirma que as evidências físicas das instalações e equipamentos, a aparência dos atendentes e a apresentação da proposta comercial são as principais ferramentas para o prestador de serviço causar uma boa impressão. Para Kotler, Hayes e Bloom (2002), o profissional de serviços precisa oferecer uma representação tangível para comunicar o processo e os possíveis resultados do serviço a ser prestado.

No setor de transportes, os principais aspectos que tornam esse tipo de serviço tangível são: a apresentação do vendedor, a aparência dos entregadores, a conservação e limpeza dos caminhões de entrega, a velocidade de resposta às solicitações dos embarcadores, as instalações físicas da empresa e a organização do armazém de triagem de carga. Quanto melhor desenvolvidos forem estes aspectos, mais evidências comerciais o prestador de serviço terá perante o mercado.

2.1.2 Inseparabilidade

O fato de nos serviços a produção e o consumo ocorrerem ao mesmo tempo caracteriza a inseparabilidade dos mesmos. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), as principais decorrências apresentadas por esta característica são que clientes participam do processo de produção do serviço e os serviços profissionais são de difícil multiplicação de conhecimentos técnicos.

A indivisibilidade entre o fornecedor e o usuário abrange principalmente as pessoas da linha de frente: recepcionistas, telefonistas, vendedores ou entregadores. A primeira expectativa gerada no cliente vem do primeiro contato com as pessoas que representam a empresa. A partir da premissa de que os serviços são inseparáveis, a conduta e a aparência são percebidas em tempo real pelo cliente e a avaliação da qualidade do serviço também ocorre em tempo real. Com a participação do cliente no processo de produção do serviço, cada experiência gera uma nova impressão em relação ao serviço, esse momento é denominado por vários autores como a “hora da verdade”.

Las Casas (2000) apresenta a importância do treinamento para todos que participam de uma empresa de serviços. Justifica a realização de treinamento dizendo que quanto melhor for o preparo profissional, melhor será o nível de prestação e, conseqüentemente, a imagem da empresa perante o mercado. Segundo o autor, a inseparabilidade dificulta a exportação do padrão dos serviços. A multiplicação de um padrão de serviço considerado referencial é muito complexa. Para lidar com esta realidade, Albrecht (1985 apud LAS CASAS, 2000) apresenta um sistema de serviços que consiste em uma padronização dos serviços para que os mesmos possam ser continuados por outras pessoas e em outros locais, inclusive simultaneamente.

No setor de transportes, o foco na preparação dos participantes do processo – vendedores, equipe de atendimento, motoristas e entregadores – proporciona um melhor alinhamento nas interações com o cliente. Aspectos como autonomia nas decisões, segurança na argumentação, presteza, atenção, boa vontade, autoconfiança e a postura perante o cliente podem gerar superação de expectativa e, em decorrência disso, o encantamento do cliente. Agir de maneira estratégica em relação à inseparabilidade aumenta a chance de sucesso do transportador.

2.1.3 Variabilidade

A variabilidade é explicada através da variação da *performance* na execução dos serviços. Alguns autores da literatura de *marketing* afirmam que esta variação pode ocorrer em função do prestador ou do tomador do serviço, já que geralmente o cliente participa do processo de execução do serviço. Hoffman e Bateson (2003) colocam que é praticamente impossível uma operação de serviço alcançar a qualidade perfeita, continuamente. Segundo os autores, a alteração de humor das pessoas envolvidas influencia diretamente nos resultados dos processos operacionais do serviço.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) afirmam que o prestador de serviços deve ser preventivo em relação aos processos mais críticos. No setor de transporte não é diferente; além de poder existir a possibilidade de falha humana, podem ocorrer falhas que venham a impedir uma boa *performance* operacional. Por este motivo, a prevenção com bons planos pode minimizar as conseqüências de possíveis problemas operacionais.

Ballou (1993) afirma que o ideal é o prestador de serviço logístico ser capaz de marcar data e hora para cada solicitação feita; mas coloca que na prática isso é praticamente impossível de acontecer. Porém a medição dos itens de controle de cada etapa permite o cálculo da média da *performance* e um maior controle da variabilidade do serviço.

Zeithaml e Bitner (2003) colocam a questão da terceirização como influência na variabilidade dos serviços. Em muitos casos, os serviços são realizados por terceiros, ampliando ainda mais o potencial de variação de sua *performance*. Las Casas (2000) descreve um conjunto de ações que podem minimizar os problemas: os gestores de serviços devem proporcionar treinamentos para os colaboradores, terceiros ou próprios, realizar reuniões com foco motivacional com as equipes, aprofundar a técnica do serviço prestado e estudar exaustivamente a psicologia do comprador.

No transporte de cargas, nos confrontamos com uma parte da atividade sendo realizada por terceiros. Os recursos para desenvolvimento da atividade logística geralmente são alocados em função da demanda que por sua vez é sazonal. Os prestadores deste tipo de serviço, na maioria das vezes, dimensionam

suas equipes e recursos próprios em função da demanda mínima apresentada pela movimentação histórica de carga; o que obriga uma contratação temporária nos períodos de pique.

Para atender o comércio de confecção dos *shopping centers* é preciso administrar as datas comemorativas com cuidado. A maior parte dos recursos humanos e equipamentos utilizados nesse período são terceirizados. Trabalhar a variabilidade é administrar a qualidade da prestação de serviços que com a terceirização de mão-de-obra se torna mais difícil.

2.1.4 Perecibilidade

Nessa característica, o aspecto tempo é o principal fator de medição do serviço. Dizer que o serviço não pode ser mantido em estoque, significa que, se a estrutura disponível para realizar o serviço não for utilizada em determinado instante ela não será aproveitada e, conseqüentemente, ocorrerá desperdício de recurso.

Gronroos (2003) afirma que apesar dos serviços não poderem ser estocados a sua demanda pode ser bem administrada. A incapacidade de se manter um nível de serviço é devida, muitas vezes, à incapacidade de prever essa demanda segundo Las Casas (2000). O autor apresenta duas alternativas para administração de irregularidade da demanda em serviços: a primeira é se planejar com base num determinado histórico de flutuação de demanda para atender o mercado nos períodos de pico, e a segunda é a possibilidade de se alterar a demanda ou controlar o fornecimento. Na segunda alternativa, a prática comum é incentivar o consumo em períodos ou horários de baixa em função de preços mais atrativos.

Hoffman e Bateson (2003) afirmam que em empresas de serviços as áreas de *marketing* e vendas interagem constantemente com área de operações para ajudar a trabalhar a perecibilidade dos serviços. Quanto maior a sensibilidade do prestador de serviço, melhor o desempenho final do negócio.

Essa característica apresenta como aspecto crítico o não comparecimento ou atrasos que podem ser causados por ambas as partes, usuário ou fornecedor do serviço. Por este motivo, o acordo de compensação entre as partes precisa ser firmado previamente (KOTLER, HAYES; BLOOM, 2002).

No setor de transporte, essa característica pode ser observada em relação ao aproveitamento do caminhão que ao partir para uma viagem sem está completamente carregado estará apresentando perda de recurso no determinado momento. O conceito de prazo máximo de entrega consiste em considerar pequenos períodos de consolidação de carga em armazém no prazo total da operação. Este argumento é utilizado para administrar o aproveitamento da frota de viagem. Em relação às ausências das partes nas coletas e entregas, devem ser bem negociados os horários para evitar custos adicionais e ou extrapolação de prazos.

2.2 COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL

A compra organizacional é mais profissional que a compra pessoal, por sua vez, quanto mais complexa ela for mais pessoas participaram do processo de decisão. A demanda dos consumidores organizacionais é consequência da demanda do consumidor final. Portanto, os vendedores, além de muito bem preparados, devem estar atentos às ações de *marketing* direcionadas a esse público (KOTLER; AMSTRONG, 1999).

Segundo os autores, a análise do comportamento do comprador organizacional deve ser feita através da identificação da estrutura de mercado, da natureza da unidade de compra, da identificação dos tipos de decisões e do mapeamento do processo de decisão. O modelo de análise utilizado pelos autores demonstra que os estímulos de *marketing* afetam o processo de compra e produzem respostas do comprador.

Além do composto do *mix* de *marketing*, também são considerados estímulos de *marketing* as forças ambientais; economia, tecnologia, política, cultura e concorrência. Esses estímulos podem se transformam em respostas de compra nas organizações (KOTLER; AMSTRONG, 1999).

Segundo os autores, no interior das empresas a atividade de compra consiste em duas partes principais: a central de compras, formada por pessoas envolvidas na decisão e o processo de decisão de compra. Essas partes são influenciadas diretamente por fatores inerentes à organização, interpessoais e individuais.

Que tipo de decisões de compra são tomadas pelos compradores organizacionais? Para Kotler e Armstrong (1999), a melhor forma de responder essa questão é interpretar as situações de compra. Os autores classificam os três principais tipos de situação de compra organizacional como sendo: a recompra direta, onde o comprador repete a solicitação ao fornecedor de forma automática; a recompra modificada, quando o comprador pode modificar alguns atributos da solicitação, inclusive o fornecedor; e a nova compra, quando a empresa contrata o serviço pela primeira vez.

O espectro de decisões do comprador vai da decisão de uma compra repetida, ao mesmo fornecedor, a uma compra nova, a um fornecedor diferente. Na compra nova, o comprador procura dados detalhados sobre as etapas do serviço, transportadores, limites de preço, condições de pagamento, prazos de entrega e tecnologia associada. Para Kotler e Armstrong (1999), a situação de compra nova exige uma decisão de maior risco e geralmente mais de uma pessoa participa desse tipo de decisão.

Quem participa do processo de decisão de compra? Dependendo do tipo da situação de compra podem existir diferentes papéis no processo de decisão: usuários, as pessoas da organização que irão usar o serviço; influenciadores, pessoal técnico geralmente consultado para dar opinião; compradores, os que selecionam e definem as condições de compra, fazem a seleção de vendedores e a negociação; decisores, os que têm poder de aprovar a escolha; e os guardiões, acompanham o fluxo de informação e podem impedir o acesso dos vendedores aos decisores, geralmente essa função é desempenhada pelas secretárias (KOTLER; AMSTRONG, 1999).

Para os autores, o profissional de vendas corporativas tem como grande desafio saber quem participa da decisão de compra, qual a influência relativa de cada participante e quais os critérios de avaliação são usados por cada participante na decisão. Muitas decisões de compra resultam de complexas interações de seus participantes, por isso, a importância de interpretação do comportamento dessas pessoas.

Quais as principais influências sobre os compradores? Segundo Kotler e Armstrong (1999), a maioria dos vendedores acredita que a principal influência sobre o comprador é o preço. Em função disso, concentram-se em oferecer aos compradores benefícios puramente econômicos. Porém, afirmam que os

compradores de forma geral são sensíveis a fatores pessoais, pois são seres sociais e por tanto reagem à emoção.

Segundo os autores, quando as ofertas são muito semelhantes, a base para uma escolha racional de um fornecedor de serviço fica muito restrita. Neste caso, eles podem atender aos objetivos da organização a qual pertence escolhendo qualquer fornecedor e deixam que os fatores pessoais desempenhem um forte papel em suas decisões. Existem diferentes fontes de influências sobre os compradores organizacionais, são eles: ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

As influências ambientais, que têm impacto sobre o nível de atividade do setor, são a conjuntura econômica, os custos financeiros, as condições de fornecimento, a rapidez nas mudanças tecnológicas e desenvolvimento de leis e políticas. A cultura e os costumes de uma determinada região ou empresa também são tratados como fatores ambientais e podem influenciar profundamente as reações dos compradores. O profissional de venda deve estar capacitado a interpretar as variáveis ambientais e transformar os desafios em oportunidades de negócio (KOTLER; AMSTRONG, 1999).

Para os autores, os objetivos, regras, procedimentos, estrutura e sistemas inerentes a cada organização são considerados influências organizacionais. As corporações possuem seus próprios valores. A percepção e alinhamento do vendedor em relação a esses valores facilitam a abordagem comercial.

Os autores afirmam que os fatores interpessoais e individuais dizem respeito respectivamente à relação a ser desenvolvida com as pessoas que participam da decisão de compra e as motivações individuais desses participantes. Tanto a importância individual de cada participante no processo de decisão quanto o perfil individual de cada um devem ser pesquisados previamente pelos vendedores. Estes aspectos são muito subjetivos, o que torna ainda mais importante a habilidade comportamental numa abordagem comercial.

Quais as etapas de um processo de decisões de compra? Para Blackwell, Miniard e Engel (2005), o processo de compra organizacional possui seis importantes etapas, são elas:

- a) reconhecimento de necessidade, onde pode ser uma simples lembrança (memória) ou influências ambientais (circunstanciais);

- b) busca por informações, internamente (conhecimento e memória da empresa contratante) e externamente (consulta ao mercado), o processamento de informações se dá através de exposições a visitas e a comunicação dos fornecedores, atenção para captar as informações, entendimento da proposta de serviço, aceitação e concordância com as condições apresentadas e retenção do conhecimento;
- c) avaliação de alternativas (pré-compra), considerando os atributos compilados anteriormente: segurança, confiabilidade, preço, prazos e tecnologia;
- d) escolha, definição do fornecedor, neste momento a relação é formalizada;
- e) consumo, os atributos técnicos de *performance* e informação são testados;
- f) avaliação pós-consumo, confirmação ou não das expectativas, gerando respectivamente satisfação ou insatisfação.

Segundo Las Casas (2000) deve-se interpretar o comportamento de compra a partir do tamanho da empresa que contrata o serviço. Para o autor, nas pequenas e médias empresas, normalmente, não existe uma função específica para tratar de compras. Em muito dos casos quem cuida disso é o dono da empresa ou pessoa encarregada do setor de finanças. Este aspecto deve ser sempre considerado no decorrer da interpretação do público pesquisado neste trabalho.

2.2.1 Processo de Decisão de Compra de Serviços Logísticos

De maneira geral, os conceitos apresentados por Kotler e Armstrong (1999) traduzem o funcionamento do processo de compra de serviços logísticos. As particularidades referentes ao setor de transporte de carga podem ser descritas a partir da análise dos seguintes aspectos: compra tipicamente racional; riscos assumidos com a compra; a oportunidade de conquista em momento crítico de necessidade do comprador; saber lidar com a disponibilidade de tempo do comprador; humor dos compradores e a importância das referências no mercado.

A compra racional de serviços logísticos pode ser interpretada tomando como base os conceitos apresentados por Ballou (1993). Segundo o autor, o comprador

organizacional de pequeno porte com a atividade específica de contratação de remessas fracionadas de carga, pouco provavelmente, optará por investir em solução proprietária de transporte. Com base nesse pressuposto, o autor afirma que uma transportadora rodoviária pode oferecer rotas regulares (compartilhadas por diversos usuários) ou viagens exclusivas (sobre contrato de um único usuário ou grupo de usuários).

Para o autor, um aspecto relevante nesse tipo de escolha é a opção pela modalidade de transporte correta diante do cenário em que se encontra o tomador do serviço. O autor afirma que a modalidade de transporte mais barata geralmente é a mais lenta e necessita de uma maior consolidação de carga para viabilização da movimentação.

Segundo Ballou (1993), os transportadores podem ser selecionados com base em aspectos não exclusivamente relacionados com custo e desempenho. Pontua fatores importantes como:

- a) flexibilidade do operador, ou seja, capacidade de ajustar o modelo operacional para atender situações específicas, como por exemplo, realizar uma coleta de carga fora do horário comercial;
- b) confiança, este significa a confiabilidade passada pelo operador, está diretamente relacionada com a imagem construída pelo prestador de serviço logístico;
- c) reciprocidade ou relacionamento de longo prazo com o transportador.

Observa-se que, além de atributos técnicos os aspectos comportamentais são muito importantes na decisão do comprador de serviço logístico. São as pessoas que tomam decisões, afirma Dias (2006). Porém, no mercado de negócios entre empresas, os procedimentos são estruturados e racionais, afirmam Kotler e Armstrong (1999). Esta racionalidade é posta em cheque pelos mesmos autores quando afirmam que, quanto menos diferenças existirem entre os serviços oferecidos pelos concorrentes, mais as influências interpessoais e individuais são decisivas para compra do serviço de transporte.

A competição entre os concorrentes é um ponto favorável ao tomador do serviço. O contratante pode usar a ameaça de mudança para outro transportador para obter fretes economicamente mais favoráveis (BALLOU, 1993).

Porém, segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005), os concorrentes provavelmente não conseguirão atingir as mentes e os processos de decisão de consumidores satisfeitos. Os autores apresentam o conceito de grau de envolvimento pessoal. Afirmam ser um fator importante para moldar o tipo de processo de decisão que o consumidor vem seguindo. Para os autores, o envolvimento é o nível de importância pessoal e ou interesse invocado por um estímulo em uma situação específica.

Na análise do processo de decisão de compra de serviços, o risco da decisão se dá em duas dimensões: a consequência, grau de importância dado aos efeitos da decisão do contratante do serviço e a incerteza, possibilidade subjetiva da ocorrência desses efeitos (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Os autores afirmam que o alto nível de risco associado à compra de serviço ocorre em função de informações limitadas antes da decisão de compra. Apontam três tipos diferentes de atributos: Atributos de análise, determinados anteriormente à compra; atributos de experiência, avaliados durante o processo de produção do serviço; e atributos de credibilidade, não avaliados com segurança mesmo após o término do procedimento. A inseparabilidade dos serviços aumenta a necessidade de evidência dos atributos de credibilidade, segundo Hoffman e Bateson (2003).

Blackwell, Miniard e Engel (2005) citam os fatores situacionais como influenciadores na decisão de compra. Esses fatores devem ser considerados na aquisição de serviços de transporte. No segmento de transportes, deve-se considerar a realidade da demanda por transporte no momento da solicitação do serviço: alternativa de fornecedores, urgência no recebimento da mercadoria, fragilidade da carga a ser transportada, origem da carga, condições de atendimento no destino, entre outros. O importante, segundo os autores, é não perder a oportunidade de mostrar a eficiência operacional quando solicitado pelo comprador, em momento considerado crítico.

A disponibilidade de tempo do comprador afeta diretamente a sua decisão, afirmam Blackwell, Miniard e Engel (2005). Segundo os autores, devemos levar em consideração os dois principais tipos de situação: o tempo do comprador para tratar o assunto, ou seja, processar as informações e escolher o transportador e o tempo em que ele tem para resolver o problema de deslocamento da mercadoria.

Na abordagem ao lojista de *shopping*, é comum existir desatenção do proprietário da loja com o vendedor da transportadora, pois a falta de tempo e outras

prioridades do lojista não permitem receber fornecedor de transportes. Diante deste cenário, o profissional de vendas de transporte deve mapear os horários apropriados para visitação visando minimizar os problemas de recebimento pelo lojista. O outro aspecto citado pelos autores são as situações de urgência de embarque dos lojistas que devem ser tratadas com extrema atenção, velocidade e presteza pelo transportador.

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005), o humor do vendedor apresenta capacidade de influência no estado de espírito do comprador e, conseqüentemente, no processo de informação e avaliação do prestador de serviços. Na compra do serviço de transporte pelos lojistas de *shopping*, na maioria das vezes, o comprador é o proprietário do estabelecimento comercial acumulando muitas funções. Por sua vez, o humor do comprador quase sempre sofre alterações em função das responsabilidades do lojista.

Zeithaml e Bitner (2003) complementam as idéias de Blackwell, Miniard e Engel (2005) ao afirmar que os profissionais de serviços devem ficar atentos aos humores e emoções dos clientes e dos funcionários de serviços. Para as autoras, os prestadores de serviço devem trabalhar para influenciar tais humores e emoções de forma positiva. Como também devem cultivar humores positivos e emoções do tipo alegria, prazer e contentamento e desencorajar emoções negativas, tais como, aborrecimento, frustração, raiva e desgosto.

O aspecto referência de mercado é colocado por Zeithaml e Bitner (2003). As autoras afirmam que especificamente na compra de serviços os consumidores precisam confiar mais nas fontes de informações pessoais e ratificam a importância da comunicação boca a boca. Segundo as autoras, o consumidor organizacional desenvolve uma atitude em função de sua experiência na compra do determinado serviço.

O lojista de confecção de *shopping* pode ser considerado um público com um alto nível de conhecimento e informação a respeito do serviço de transporte de cargas, pois a atividade de transporte complementa sua estratégia de comercialização. A localização do fornecedor da mercadoria, a quantidade pedida, a modalidade de transporte escolhida e o prazo real de entrega são variáveis estratégicas do negócio do lojista. As associações de lojistas de *shopping* e associações comerciais são entidades formadoras de opinião e, por isso,

multiplicadores de referências positivas ou negativas dos fornecedores de serviços aos lojistas.

2.2.2 Preço e Percepção de Valor

O composto preço merece destaque, porque uma das nossas hipóteses é que o preço é o principal fator de decisão de compra de transporte pelo comércio de confecção de *shopping*.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), a percepção de valor do comprador representa um balanço entre os benefícios percebidos do serviço a ser comprado e o sacrifício percebido em termos de custos a serem pagos. Para os autores, além do valor monetário pago pelo serviço, existem os custos de tempo, energia e o desgaste psicológico da compra. Estes refletem as dificuldades que o cliente pode passar para adquirir o serviço.

Para Dias (2006), os consumidores, em função de suas atitudes, interesses e opiniões, formam uma percepção pessoal de valor relativa a cada oferta à qual são expostos.

Zeithaml e Bitner (2003) descrevem as diferentes formas de percepção do serviço por parte do consumidor através de quatro definições de valor: preço baixo, qualidade, atendimento completo das expectativas e receber (benefícios) pelo que pagou (dinheiro, tempo e esforço).

O posicionamento do fornecedor perante o mercado consumidor deve ser definido, conforme o perfil do público que se pretende atender. O prestador de serviço deve tentar traduzir as percepções de valor do cliente em um preço justo. Como deve também verificar, em relação aos benefícios oferecidos, a importância dos benefícios para o usuário, o quanto realmente vale para o cliente receber estes benefícios, se o preço é economicamente aceitável para os compradores potenciais e em que circunstâncias o cliente está contratando o serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O difícil, segundo as autoras, é estimar o valor do serviço para os consumidores. Pois as opiniões dos consumidores são idiossincráticas, ou seja, dependentes das características peculiares a um grupo ou a uma pessoa. Ou seja,

além da subjetividade da percepção individual, a realidade é relativa. O que dificulta a definição de um preço que seja unanimidade perante os diversos perfis de compradores.

As autoras afirmam a importância da realização da pesquisa qualitativa como etapa para ajudar na identificação do valor percebido. Neste tipo de pesquisa, segundo Zeithaml e Bitner (2003), obter as próprias palavras dos consumidores e articular suas expressões possibilita detectar os benefícios essenciais e a dimensão de qualidade esperada pelo usuário. Como consequência, é possível quantificar, de maneira mais justa, o valor monetário do serviço para o mercado consumidor.

Segundo Gronroos (2003), quanto mais elevado o grau de intangibilidade do serviço mais o preço será considerado como determinante de qualidade. No entanto, o autor afirma que o papel do preço num contexto de qualidade não é muito claro. Porém, geralmente é considerado em relação à confirmação das expectativas de qualidade ou à percepção de qualidade pelo consumidor.

Para Kotler, Hayes e Bloom (2002), quanto menor for o conhecimento a respeito do serviço a ser contratado, maior a probabilidade do preço se converter numa indicação importante de qualidade de serviço. Para os autores, o preço tende a influenciar menos o processo de decisão quando o comprador está bem fundamentado em relação a sua decisão, e informado a respeito das etapas do serviço.

Para os autores, o usuário de serviço tende a dar credibilidade a preços mais altos em situações de risco se houver muita necessidade de confiança nesta relação. No atendimento ao consumidor de transporte, os embarques que exigem mais segurança e velocidade são embarcados através de operadores com maior estrutura e na maioria das vezes com preços mais altos. Nas situações de risco ou insegurança, Kotler (2000) afirma que os clientes estarão muito mais propensos a encarar o preço como indicador de qualidade.

Para o consumidor de serviço de transporte ocorre a relação inversa, ou seja, pelo conhecimento que o proprietário de loja acredita ter em relação às etapas do serviço de transporte existe uma desvalorização do serviço. Essa desvalorização pode aumentar em função elevada oferta de prestadores de serviços desta natureza no mercado de *shopping centers* de Salvador.

Como consequência, ocorre um nivelamento do mercado com preços equivalentes de muitos prestadores de serviço. Neste mercado, alguns adotam

como estratégia tomar como parâmetro o líder no segmento para estabelecer o seu próprio preço. Hoffman e Bateson (2003) afirmam que, na maioria das vezes, o prestador de serviço não detém conhecimento suficiente do custo dos serviços para construir seus preços. Os autores colocam que muitos provedores simplesmente procuram saber quanto cobra concorrência e copiam os preços, independentemente das próprias estruturas de custos e vantagens competitivas.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), a estratégia de preços no *marketing* de serviços é muito importante. Os autores descrevem os seguintes atributos do preço que são perceptíveis pelo comprador:

- a) ser fácil de entender para os clientes;
- b) representar valor para o cliente;
- c) encorajar lealdade e facilitar seu relacionamento com a empresa provedora do serviço;
- d) reforçar a confiança do cliente, e
- f) reduzir a incerteza do cliente.

As diretrizes apresentadas por Hoffman e Bateson (2003) trabalham por completo a natureza dos serviços de transporte. Aspectos como transparência, segurança, confiança e relacionamento é consequência do valor percebido a partir da qualidade apresentada pelo provedor de serviço.

Porter (1985 apud KOTLER, 2000) aponta a ameaça do poder de barganha dos compradores. Enumera as situações onde o poder dos compradores aumenta:

- a) quando eles estão organizados entre si e se agrupam para comprar;
- b) quando o serviço não é diferenciado;
- c) quanto ao fato do serviço representar – ou não – uma parte grande dos custos do negócio do comprador;
- d) quando os custos de troca de provedor de serviço são baixos;
- e) e no momento em que os compradores possuem margens de lucro baixas ou podem se auto-suprir dos serviços oferecidos.

Entre os aspectos citados por Kotler (2000), os de maior aderência ao lojista de confecção de *shopping* em relação ao serviço de transporte, são:

- a) não ocorrer diferenciação entre os prestadores de serviço, ou seja, apresentam níveis de serviço equivalentes e
- b) o custo de troca de prestador de serviço é praticamente zero.

A prática comum do comprador de serviços de transporte é tentar forçar uma queda de preços, eles exigem mais qualidade e opções de serviço e colocam os concorrentes uns contra os outros. Isso prejudica a lucratividade da empresa vendedora.

2.2.3 Imagem da Marca

Uma marca é a imagem que é realmente formada na mente dos consumidores e o estabelecimento da marca é o processo de criação dessa imagem. Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou qualquer característica que identifique o produto ou serviço de uma empresa, distinguindo-os dos produtos de outras empresas. Porém, nos serviços, o papel dos clientes é muito mais ativo no processo de construção da imagem da marca. A produção do serviço tem de estar na essência das marcas porque é neste momento que é criada a real impressão do consumidor em relação ao serviço (GRONROOS, 2003).

Segundo Silva (2004), as marcas são capazes de proporcionar ao consumidor processos de associações que possibilitam a lembrança de um fornecedor numa determinada situação, ou ocasião de compra, servindo como dispositivo de identificação e diferenciação dos fornecedores, junto ao consumidor.

Quais são as funções das marcas? Ao tratar do setor de automóveis, Silva (2004) identifica duas funções sociais das marcas, uma das quais é útil para compreender o setor de transporte. A marca serve como mediadora entre o mercado e a corporação. Segundo a autora, as marcas permitem estabelecer relações estáveis com os consumidores, o que justifica o investimento no ativo simbólico marca. Ao fortalecer a imagem de suas marcas, as empresas aumentam as vantagens competitivas junto ao mercado.

O posicionamento estratégico perante o mercado consumidor permite um processo de diferenciação e identificação da empresa prestadora de serviço face ao mercado. No setor de transporte, a questão da velocidade de entrega é um bom exemplo: as empresas de transportes expressos se diferenciam das demais por oferecerem serviços de transporte em prazos considerados muito rápidos. Esta característica é incorporada às marcas das empresas cujos serviços têm estas características. Em função disso, quando se quer transportar uma carga fracionada com urgência, o comprador de serviços se lembra das marcas que se associaram à velocidade da entrega.

A principal estratégia das grandes transportadoras atualmente é atuar junto aos embarcadores com mercadorias de maior valor agregado. Os requisitos operacionais exigidos por este público têm um nível muito elevado. Para conseguir se impor neste segmento, aspectos como segurança, atendimento, velocidade de entrega e informação devem ser os principais atributos de imagem de marca que a transportadora deve transmitir a esse mercado.

A tendência atual dos transportadores é especializar-se em transportar para determinados setores de atividade, por exemplo, confecções, medicamentos, autopeças, entre outros. Atuar de forma segmentada no mercado exige o desenvolvimento de atividades que associem a marca ao segmento em questão. Participar de eventos de moda, por exemplo, contribui para o objetivo de associar a imagem da marca ao setor empresarial de confecções de *shopping*. Quando o lojista tem a oportunidade de participar de uma recepção do fornecedor de transportes associada em seu próprio ambiente de negócio ele percebe o alinhamento do prestador de serviço com sua atividade fim. O resultado é o consumidor associar a sua realidade a imagem da marca que o transportador está transmitindo.

Esta função de mediação entre a corporação e o mercado pode ser mais bem compreendida com as contribuições de Gronroos (2003). Segundo o autor, as principais funções da imagem da marca são:

- a) comunicar expectativas;
- b) filtrar e influenciar as percepções;
- c) servir de catalisador das experiências; e
- d) causar impacto positivo nos funcionários e clientes.

A imagem como expectativa significa a tradução do perfil do prestador de serviço em suas aparências, funciona como rótulo ou cartão de visita da empresa. A função de filtro proporciona ao consumidor a percepção da qualidade técnica e funcional do serviço. Mesmo os pequenos problemas podem ser tolerados devido à função de filtro protetor da imagem, porém, o efeito protetor não resiste a freqüentes ocorrências negativas. A marca como catalisador das experiências está diretamente relacionada ao momento da verdade, pois, ao experimentar a realidade do serviço, o consumidor associa um julgamento sobre esta experiência à imagem da marca em questão. O impacto da imagem da marca sobre os funcionários é direto e real. A falta de distinção e clareza da imagem pode afetar as pessoas que executam o serviço gerando uma influência negativa sobre o desempenho profissional e conseqüentemente, no relacionamento com os clientes e na *performance* final do serviço.

Após identificar as funções da marca, faz-se necessário responder as seguintes questões: Como as marcas se constituem? De que elas se alimentam? Segundo Silva (2004), as marcas são representações partilhadas que se nutrem de sua reputação, de sua *performance*, de sua história e da socialização das experiências do consumidor. Partilhando esta mesma opinião, Gronroos (2003) afirma que o fundamental é a imagem retratar a realidade. Pois, quando existe uma inconsistência entre o desempenho real e imagem comunicada, a realidade vence.

Apoiando-se em C. Castoriadis (1975), Silva (2004) afirma também que a imagem de marca se alimenta do imaginário. A autora afirma ainda que essa proporção entre um conteúdo que se nutre do real e o componente imaginário pode variar segundo o tipo de produto. Berry (2001) afirma que o esforço em comunicação integrada apóia a formação da imagem, porém, o sucesso deste esforço é responsabilidade da *performance* operacional em função do tempo. A formação da imagem da marca esta relacionada à experiência que o cliente tem com a execução dos serviços oferecidos.

O autor afirma que a boa apresentação de uma marca não pode recuperar um serviço fraco. Para o autor, a comunicação boca-a-boca é um dos propagadores da imagem da marca. Tanto a propaganda positiva quanto a negativa utiliza este meio de comunicação. Aspectos como encantamento e satisfação são transmitidos para outros potenciais usuários, assim como as experiências negativas com o serviço.

Com base em nossa experiência, acreditamos que para o consumidor do serviço de transporte os principais atributos da marca são: regularidade no cumprimento do prazo de entrega, integridade da carga e informação em tempo real. As ações de comunicação e relacionamento associadas à evidência de *performance* contribuem para o fortalecimento da marca de uma transportadora.

A partir do aspecto apresentado, podemos refletir sobre a complexidade para construção da imagem da marca no setor de transporte. A realidade operacional deste segmento consiste em iniciar o transporte em um determinado estado brasileiro, com equipe formada por pessoas de cultura e valores específicos, e concluir a entrega com uma outra equipe de realidade totalmente distinta. Com base neste contexto, verifica-se a elevada probabilidade de falha no processo operacional. Ferramentas como treinamento e políticas de incentivo são utilizados para garantir a boa reputação dos serviços e a imagem da transportadora. Segundo Berry (2001), as empresas prestadoras de serviço devem perseguir o aumento do nível de compartilhamento de responsabilidade com colaboradores e clientes.

Ao trabalhar a imagem, a prestadora de serviço pode se apoiar nos meios de comunicação como principal estratégia para promover o serviço. No entanto, esta pode ser uma estratégia de custo elevado, onde uma natural diminuição do volume de ações de comunicação pode dar espaço para os concorrentes que continuarem atuando sobre a perspectiva de imagem. A abordagem estratégica do mercado sob a imagem requer que exista um serviço núcleo que seja de fato funcional e atraente, pois, só assim, o risco de dissonância cognitiva é reduzido ao máximo. A imagem corporativa pode ser reforçada a partir de uma comunicação integrada, por exemplo, através do *design* dos caminhões de entrega da transportadora. Porém, nenhum aspecto de aparência melhora a imagem de uma prestadora de serviço caso ela seja percebida como lenta ou desatualizada (GRONROOS, 2003).

A formação do patrimônio da marca é consequência dos seguintes fatores:

- a) o significado da marca, baseado na apresentação da marca pela empresa,
- e
- b) conscientização da marca, resultante da experiência do cliente com a empresa.

A marca se torna forte perante o mercado quando a confiança depositada na empresa prestadora de serviço aumenta gradativamente com o tempo, pois ao tornar-se patrimônio, a marca ajuda a tornar o serviço tangível. O desempenho humano é responsável pelo papel de maior importância na formação da imagem da marca, sendo essa a principal particularidade na construção de uma imagem de marca de serviços (BERRY, 2001).

Uma marca não se esgota em seus atributos racionais, pois o ser humano é fundamentalmente emocional e a comunicação deve levar isso em conta. A percepção do consumidor é base para da formação da imagem da marca (MARTINS, 1999). Segundo Martins, as emoções humanas são um componente essencial para a racionalidade. A capacidade do consumidor tomar decisões racionais está associada à capacidade dele se emocionar. A interpretação dos aspectos comportamentais e dos estímulos emocionais produzidos junto ao homem social pode resultar na consolidação da imagem da marca.

Segundo Berry (2001), desenvolver uma relação emocional com o público alvo a partir da marca é um dos pilares da formação da marca. Para o autor, além da relação racional e econômica, uma grande marca provoca sentimentos de intimidade, afeto e confiança. O autor afirma que os consumidores vivem em um mundo emocional e suas emoções influenciam suas decisões.

O autor coloca as relações pessoais com os funcionários e clientes como a principal maneira de estabelecer ligações emocionais mantendo suas promessas de serviço. Para o autor, as empresas ao desenvolverem relações emocionais com os clientes criam alma. Segundo o autor, as empresas prestadoras de serviço que enfatizam preço em suas campanhas publicitárias e ou abordagens comerciais perdem a oportunidade de criar uma ligação emocional com seus *prospects*. Ao falar primordialmente de preço, pode-se perder a oportunidade de entender melhor o cliente, de falar sobre si mesmo e de construir uma imagem da marca forte.

Por fim, buscamos os conceitos apresentados por Hoffman e Bateson (2003) e por Zeithaml e Bitner (2003) sobre lealdade à marca. Para os autores, o princípio da construção da lealdade à marca está na premissa de que o consumidor não se sente confortável em correr riscos. Segundo os autores, a partir da satisfação, após adquirir um serviço de alto risco, é provável o consumidor manter um relacionamento de longo prazo.

Segundo os autores, outro aspecto que reforça a lealdade à marca são os custos da mudança. Citam, entre eles:

- a) custo de busca, tempo de procura de fornecedor;
- b) custo de transação, referente ao início de um novo atendimento;
- c) custos de aprendizado, assimilação de sistemas e meios de comunicação com o provedor do serviço;
- d) custos emocionais, ao estabelecer um relacionamento pessoal com determinado provedor e precisa reconstruir este relacionamento com outra pessoa, e
- e) os custos cognitivos, referente ao tempo gasto para implementar a mudança.

2.2.4 Satisfação: Expectativa x Percepção

A satisfação do cliente é relativa à confirmação de suas expectativas. A diferença entre a percepção do tomador de serviço e sua expectativa resulta no indicador: satisfação. Em relação à expectativa, pode-se não atingir e ser gerada uma insatisfação; atingir e satisfazer o cliente; ou superar e encantar o cliente (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Os autores Hoffman e Bateson (2003) apresentam algumas conclusões de pesquisas realizadas pela *Technical Assistance Research Program* (TARP), que apesar de terem sido realizadas junto ao consumidor do mercado americano, nos parecem pertinentes também para o mercado brasileiro: as empresas não escutam os clientes insatisfeitos; as reclamações feitas, em média, são problemas de mais vinte e seis clientes; as pessoas multiplicam a insatisfação para mais nove ou dez outras pessoas; quando os problemas apresentados pelos clientes são resolvidos eles contam para mais cinco pessoas; e os clientes que reclamam e têm seus problemas resolvidos, têm mais chances de fazer novos negócios com as empresas fornecedoras de serviço.

No segmento de transporte, observa-se que o ponto crítico está em alinhar as expectativas dos usuários do serviço. A partir de uma venda transparente, ficam entendidas todas as etapas do transporte. Com a participação e responsabilidade do usuário no processo, as chances de insatisfação diminuem. Porém, neste segmento, a probabilidade de ocorrência de falhas é muito alta. Isso acontece devido ao alto grau de complexidade do serviço e o elevado número de pessoas diferentes que manuseiam a carga de um único embarque.

Hoffman e Bateson (2003) citam, como exemplo, a problemática da *Federal Express*, empresa que é referência (*benchmark*) mundial no setor de transporte de cargas expressas. Ao definir seu primeiro programa de medição de satisfação de cliente, teve de construir uma escala de medição de satisfação própria e considerou aspectos específicos do negócio. Com base nos resultados obtidos, identificou uma lista de tipos de erros mais frequentes, possibilitando à empresa realizar treinamentos direcionados aos problemas e poder implantar procedimentos de verificação preventiva visando minimizar os erros.

Para Hayes (1995), interpretar as atitudes dos clientes pode sinalizar o caminho para satisfação do consumidor. O autor defende a idéia de indicadores como sorrisos e declarações positivas poderem ajudar a inferir acerca da felicidade dos compradores de serviço. No entanto, reafirma a insuficiência de apenas observarmos o que o autor chama de indicadores observáveis. Defende a idéia de ser necessário medir a satisfação através de pesquisas estruturadas.

Kotler (2000) completa o conceito de Hayes (1995), afirmando que Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto (ou serviço) em relação às expectativas do comprador.

Kotler (2000) apresenta um conceito de excelência operacional chamado: garantia de satisfação total. Afirma que as empresas bem sucedidas, com regularidade operacional comprovada, criam regras de atendimento para os clientes, onde, caso o desempenho esperado não seja atingido, o serviço não precisa ser pago. O principal exemplo na área de transporte expresso é a *Federal Express*, multinacional com sede em Memphis nos Estados Unidos, garante o prazo de entrega combinado.

A garantia de satisfação total no Brasil deve ser muito bem definida perante o consumidor, com regras claras e mensuráveis. Para o serviço de entrega de

remessas fracionadas pode ser criado, por exemplo, uma política de indenização de valor de frete quando o atraso for superior a uma determinada quantidade de dias.

Gronroos (2003) reafirma a importância das expectativas geradas ao cliente, mostrando duas dimensões do conceito de qualidade: a que se espera e a que se experimenta. Para o autor, caso as expectativas não sejam realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada medida de modo objetivo seja boa.

Gronroos (2003) apresenta a definição de qualidade esperada ou expectativa como sendo uma função de diversos valores, são eles: comunicação integrada, boca a boca, imagem da empresa, preço, necessidades e valores do cliente. Segundo o autor, o boca a boca e a imagem são fatores apenas controlados indiretamente pelo prestador de serviço. Para Gronroos (2003), a imagem desempenha um papel central na percepção do cliente em relação à qualidade do serviço.

Os compradores formam suas expectativas com base nas experiências de compras anteriores; com o que os amigos dizem; em informações divulgadas sobre a empresa e o serviço; através dos argumentos dos vendedores e consultando os concorrentes do atual prestador de serviço (KOTLER, 2000).

Para Kotler (2000), ao superar a expectativa do cliente, o prestador de serviço causa uma sensação de encantamento e este alto nível de satisfação pode criar um vínculo emocional com a marca caracterizando uma decisão não apenas racional. Considera, ainda, que a partir do momento que a decisão passa para o nível emocional o resultado é o aumento do grau de fidelidade do cliente para com o prestador de serviço.

Las Casas (2000) completa o exposto por Kotler (2000) com o conceito de níveis de serviço. Serviço primário e secundário, onde o primário é o atendimento do benefício base dentro do esperado pelo cliente e o secundário são atividades complementares ao atendimento não esperadas pelo cliente. Por exemplo, telefonemas, entrega de relatórios e informações adicionais podem ser fornecidas ao usuário sem que ele esteja esperando.

Ao refletir sobre a atividade de transporte, verificamos a potencialidade de encantar o cliente através de alguns aspectos, como, por exemplo, reduzir o prazo de entrega de mercadorias para venda em datas comemorativas. Avaliamos também a oportunidade estratégica do prestador de serviço planejar bem as surpresas que poderá fazer aos seus clientes, aprofundando assim a relação com os clientes que,

por sua vez, poderão ajudar espontaneamente a multiplicar a preferência pela empresa prestadora de serviço.

A diferença entre os conceitos de satisfação e qualidade é abordada por Zeithaml e Bitner (2003); inclusive, as autoras informam que cada vez mais as pesquisas realizadas confirmam a distinção dos dois conceitos. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a satisfação é um conceito mais amplo e a qualidade em serviços inserida como uma dimensão, afirmam que a qualidade percebida em serviços é um componente da satisfação do cliente. As autoras definem os seguintes atributos da qualidade percebida em serviços: confiança, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. A satisfação sofre influência não só da qualidade percebida, mas também, do valor percebido, de fatores situacionais e, principalmente, questões pessoais.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), a qualidade é uma dimensão da satisfação. Elas contribuem para compreendermos a diferença entre qualidade e satisfação. A satisfação é relativa por ser subjetiva e ter fatores emocionais envolvidos. Com um mesmo nível de serviço apresentado podem existir clientes satisfeitos e outros insatisfeitos. Em relação à qualidade, percebemos uma maior racionalidade e quase uma independência da subjetividade do comportamento do consumidor de serviços. A qualidade é confirmada através de indicadores que podem ser medidos racionalmente.

Segundo Churchill e Peter (2005), os serviços são intangíveis e individualizados, geralmente é difícil desenvolver padrões para medir sua qualidade. Para os autores, um bom começo é considerar o que os consumidores procuram ao decidir qual serviço irão comprar.

Tanto a percepção quanto as expectativas são configuradas socialmente, segundo a psicologia da Gestalt (KÖHLER, 1980). Com base neste conceito, o prestador de serviço deve procurar trabalhar as expectativas dos usuários buscando minimizar possíveis dissonâncias cognitivas que por ventura venham ocorrer. A permanente atualização perante os níveis de serviço apresentados no mercado ajudará o prestador a manter-se alinhado às expectativas de seus usuários. Conseqüentemente, garantirá a satisfação dos clientes a partir da percepção do nível de serviço anunciado.

2.2.5 Serviços e Relacionamento

Qual a importância dos relacionamentos pessoais nos processos de decisão de compra organizacionais? Eles podem nos levar a encontrar melhores estratégias de abordagem ao mercado de serviços de transporte?

Segundo Gronroos (2003), os serviços são essencialmente relacionais. Os relacionamentos podem surgir a partir de encontros sucessivos na prestação de serviço. Para Shell (2001), os relacionamentos pessoais criam um melhor nível de integridade e confiança entre as pessoas; em decorrência disso, diminui a ansiedade e facilita a comunicação.

O autor aborda a questão dos relacionamentos pessoais *versus* relacionamentos comerciais. Para o autor, existe uma “sutil” diferença entre os dois, pois, quanto mais íntimo for o relacionamento pessoal entre as partes negociadoras, menos conflitos existiram em busca de um acordo. A base é a transigência, mesmo que simples e mútua. Assim sendo, o autor afirma que encontros com intimidade utilizam normas de igualdade, e encontros entre estranhos demonstram mais competitividade e comportamento egoísta.

O autor defende que o equilíbrio entre o íntimo e o estranho são as relações de trabalho. Os relacionamentos são baseados na troca em patamares específicos de confiança e reciprocidade e ambos cuidam de seus próprios interesses. A formalidade dos relacionamentos de trabalho é um pouco maior que os de amizade.

Gronroos (2003) pontua que um relacionamento está de maneira ampla associado a uma atitude. O autor quer dizer que sempre existe algo que une as partes que se relacionam. Quando o cliente percebe uma sinergia com o modo de pensar do prestador de serviço, o argumento de união se torna mais difícil de ser quebrado e a relação se torna mais sólida.

O autor coloca a dificuldade de uma empresa aferir a existência de um relacionamento com um cliente, no entanto, expõe que não é impossível, pois, pode-se chegar a instrumentos de resposta muito próximos da realidade. O autor explica a diferença de fazer algo *para*, *pelo* ou *com* o cliente. Afirma que o prestador de serviços não pode ver o cliente como um estranho que será persuadido a escolher a solução apresentada, e sim como parte da solução a ser adaptada. Os mecanismos

de relacionamento podem criar valores éticos para os provedores de serviço e são a base do processo ético de tomada de decisões.

Apesar da instrução positiva no desenvolvimento dos relacionamentos, existem cenários diferentes, onde precisamos avaliar o perfil do contato desejado pela parte tomadora do serviço. O autor apresenta o conceito de modos de contato entre prestadores de serviços e tomadores, são eles: *modo transacional* e *modo relacional passivo e ativo*. Observar o Quadro 1, abaixo.

Modo do Cliente	Reações e expectativas dos clientes
Modo transacional	Os clientes transacionais estão procurando soluções para suas necessidades a preço aceitável e não apreciam contatos do fornecedor ou do prestador de serviço no intervalo entre compras.
Modo relacional ativo	Os clientes relacionais ativos estão procurando oportunidades para interagir com o fornecedor ou prestador de serviço para obter valor agregado. A ausência de tais contatos os faz ficar desapontados porque está faltando o valor inerente ao relacionamento.
Modo relacional passivo	Os clientes relacionais passivos procuram saber que podem entrar em contato com o fornecedor ou prestador de serviço se quiserem. Nesse sentido, eles também estão buscando contato, mas raramente respondem a convites para interagir.

Fonte: GRONROOS, 2001, p. 53

Quadro 1 – Clientes relacionais e transacionais

Segundo Gronroos (2003), detectar o melhor modo de interação com o cliente pode se tornar um diferencial na ótica do cliente, pois terá o estímulo adequado ao seu perfil de comprador.

As autoras Zeithaml e Bitner (2003) defendem a construção de relacionamento como uma filosofia de fazer negócios onde o principal objetivo está na manutenção e no aperfeiçoamento mútuo da relação de prestação de serviço. Segundo as autoras, os benefícios para os tomadores de serviço ocorrem quando o valor é percebido, ou seja, a análise geral sobre o esperado e o experimentado é positiva.

Para Shell (2001), pesquisas psicológicas e antropológicas revelam o poder da reciprocidade em todos os tipos de transação. De forma geral, a idéia consiste comportamentalmente em o ser humano priorizar os que fazem algo de atencioso, ou seja, geralmente priorizamos e facilitamos contatos ou negócios com as pessoas que conhecemos, simpatizamos e confiamos. Um simples gesto de agradecimento a um favor demonstra sinais de consideração e respeito, sentimentos presentes em um relacionamento de longo prazo.

O autor afirma que os economistas tendem a considerar que o objetivo é conseguir tirar o máximo que puderem de todas as transações; já os negociadores habilidosos não defendem esta atitude. Para o autor, um grama de confiança pessoal bem fundada tem muito mais valor que uma tonelada de contratos formais e títulos de garantia.

Shell (2001) defende a idéia de relacionamento como recurso para atingir metas de negociação, como também, mudar estas metas. Para ele, essa confiança aflora de uma delicada dinâmica pessoal. A reciprocidade é considerada o segredo para inspirar e manter a confiança numa negociação.

O autor pontua, ainda, três regras de conduta em negociações: a primeira, integridade e confiança ao enxergar a si próprio, para poder exigir a mesma postura do outro. A segunda, ser justo com os que demonstram justiça com você. E a terceira, esclarecer para as pessoas quando acreditar que foi injustiçado. Segundo Shell (2001), a reciprocidade é a orientação confiável para a melhor conduta numa relação.

Para Berry (2001), os relacionamentos baseados em confiança são os responsáveis pelo sucesso de muitas empresas. Segundo o autor, um relacionamento passa a existir a partir do momento em que as partes não avaliam as experiências específicas de forma isolada e sim em todo o tempo de existência da relação. Procuram fazer uma progressão de experiências anteriores que provavelmente continuarão amanhã.

O autor diz que é importante para as empresas prestadoras de serviço desenvolver relacionamentos, pois os mesmos representam o vínculo com o futuro. O autor reforça que as esferas de relacionamento são, além dos clientes, os funcionários e os parceiros. O autor acredita que quanto mais intensos e valorizados os relacionamentos mais longos eles serão. Pontua como base dos relacionamentos

o sentimento de confiança, ou seja, os credores da relação esperam que a outra parte honre as promessas feitas.

Para a Odebrecht (2002), existe uma grande diferença entre o que o cliente deseja, e o que realmente, ele precisa. No entanto, depois de criada a confiança os desejos do cliente podem ser confrontados com a realidade. O prestador de serviços precisa participar do sonho do cliente e conhecer suas condicionantes psicológicas, antropológicas e sociológicas.

No entanto, o autor coloca que, antes de nos opor aos interlocutores (clientes), caso tenhamos interesse em conquistá-los, devemos em primeiro lugar criar uma relação de confiança. E ainda, interpretar a tipologia do outro ao que se refere aos traços de personalidade. Esta prática é um grande diferencial para a abordagem comercial de sucesso.

Ao abordar relacionamentos de confiança, Odebrecht (2002) coloca que no setor de construção civil não existe preocupação primordial com o preço, pois, em um ambiente de serviços, em primeiro lugar viria a confiança; o segundo aspecto, exigido pelo contratante de serviço, seria o prazo de execução; a terceira seria a necessidade da imagem da empresa junto ao mercado. Destaca, neste caso, a associação entre o produtivo e o belo. Por último, viriam o preço e as condições de pagamento. Pretendemos analisar, com o estudo empírico apresentado neste trabalho, quanto o consumidor do serviço de transporte adere ao conceito apresentado pelo autor.

O preço deve ser considerado a última preocupação numa relação. Aspectos fundamentais, como: confiança, prazo de execução do serviço e imagem da marca precedem a estratégia de preço do prestador de serviço (ODEBRECHT, 2002).

Pouco provavelmente, isto é, mesmo a custos menores, um cliente troca de fornecedor de serviço depois de construída uma relação de longo prazo. Pois existe conforto, risco de surpresas negativas reduzido, boa interatividade com a linha de frente e respostas rápidas às solicitações mesmo que fora dos padrões operacionais (ZEITHAML; BITNER, 2003).

2.2.6 Relacionamento e Fidelidade

O relacionamento é a parte central da fidelidade, embora não seja sua totalidade. O autor reforça a importância das empresas prestadoras de serviço desenvolverem a gestão de relacionamentos com os clientes (GRONROOS, 2003).

Para Gronroos (2003), a fidelidade deve ser mútua, ou seja, cliente fiel à empresa e empresa fiel ao cliente. Com o decorrer do tempo, a forma de pensar mútua se desenvolve com mais fluência, afirma o autor. A comunicação permanente durante o período em que o serviço é operacionalizado proporciona interações face a face. Esses momentos devem ser capitalizados por ambos os lados, onde a reciprocidade apresentada por Shell (2001) deve prevalecer.

Uma relação comercial é fiel quando mesmo ao receber uma oferta atrativa de outro fornecedor e o usuário permanecer com o atual prestador por razões, como, sentir-se confortável no relacionamento, saber o que esperar, ter um bom relacionamento operacional, saber que será bem atendido, mesmo que solicite algo fora do padrão (ZEITHALM; BITNER, 2003).

O relacionamento pode ser considerado parte geradora da fidelidade, mas não o todo necessário que a compõe. Os atributos do serviço precisam corresponder ao que o cliente deseja. A fidelidade é mútua, ou seja, o prestador também deve ser fiel ao consumidor de serviços, cumprindo seus compromissos. Daí a reciprocidade ser base para construção dos relacionamentos. Interpretar o tipo de perfil relacional do cliente ajuda a definir a melhor abordagem (GRONROOS, 2003).

Churchill e Peter (2005) afirmam que o conceito de venda de serviços na atualidade sofre uma evolução para venda de soluções. Os autores defendem que o comprador e vendedor devem ter um forte relacionamento; no entanto, a postura do vendedor deve ser honesta e de apoio à tomada de decisões. Os autores afirmam existir empresas que colocam seus melhores e experientes profissionais para a área de compras, pois as compras complexas envolvem longos períodos de negociação. Neste caso, a busca por um relacionamento de apoio que ajude no alcance das metas dos compradores é iniciativa do próprio agente de compras.

A frequência de visitas e telefonemas são ações necessárias para cultivar relações de longo prazo. No entanto, o exagero pode levar ao resultado inverso. O

desenvolvimento de um relacionamento contínuo com um comprador organizacional surge a partir da criação de valor para ambas as partes (CHURCHILL; PETER, 2005).

Os autores levantam a questão do alto investimento das áreas comerciais para conquistar clientes, pois, em muitas das vezes, pode ser tentador uso de comportamento antiético para desenvolver negócios. Os cuidados devem ser redobrados ao tentar agradar o comprador. Entender e respeitar as regras, que podem ou não estar explícitas, evita colocar os compradores em situações incômodas perante suas respectivas organizações.

As pessoas do vendedor e do comprador devem ter um relacionamento bem próximo; no entanto, a postura do vendedor deve ser consultiva. Neste caso, estar acessível e disponível para ajudar é a principal prática do vendedor voltado para as necessidades do cliente. A visitação e o contato direto devem ser praticados, o cuidado é com a condescendência, não exagerar na frequência de visitas ajuda a deixar sóbria a relação (CHURCHILL; PETER, 2005).

2.3 RELACIONAMENTO, INTERAÇÃO E CONFIANÇA

Nessa seção, procuramos desenvolver uma reflexão sobre a confiança como base das relações interpessoais. Com este propósito, a seção foi dividida em duas partes.

Primeiro, fizemos uma revisão sobre a teoria das interações face a face, aspecto importante para o desenvolvimento das relações comerciais. Também abordamos os processos de negociação como alicerce para a longevidade dos relacionamentos.

Depois, tratamos as questões relativas à complexidade das relações nos tempos modernos, a partir de uma reflexão sociológica sobre confiança. Buscamos interpretar a importância do contato pessoal nos relacionamentos profissionais.

2.3.1 Interação Face a Face

A atividade comercial exige como principal habilidade a capacidade de aproveitar o melhor possível das interações com os clientes. Ouvir, entender e atender são os princípios básicos do atendimento, segundo a literatura de *marketing*. Dai à importância da interação face a face.

Os indivíduos não sobrevivem sem a permanente interação e comunicação com os outros, pois a concepção do senso comum é o que se pode partilhar com outros nas rotinas do dia-a-dia. A importância da capacidade de interpretação dos significados correspondentes são facilitadores da interação, onde a mais importante experiência ocorre na situação de estar face a face com o outro (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Nos momentos de interação face a face, as realidades se confrontam, ocorre um aprendizado mútuo. As expressões faciais e os gestos físicos dão acesso à subjetividade do outro. A interpretação destes movimentos e expressões pode ser errada em inúmeras vezes; no entanto, esta é a melhor forma de relacionamento social para entendimento da subjetividade do outro. As demais formas de relacionamento são consideradas remotas. Na situação face a face, o outro é plenamente real (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Os autores afirmam que nesta situação, a realidade do outro se torna mais evidente que nossa própria realidade. O acesso às informações do outro é maior que as informações que temos de nós mesmos, o que justifica a predominância da realidade do outro. Nesse tipo de interação, a nossa própria realidade só nos é acessível através da reflexão.

O argumento apresentado pelos autores nos faz refletir sobre o quanto pode ser proveitoso o momento da interação corpo a corpo através das visitas comerciais. Estar pessoalmente com o consumidor nos torna capaz de entender em maior detalhe os anseios dos mesmos. O momento mágico da visita poderá gerar o entendimento necessário para a conquista da relação, a longo prazo.

Berger e Luckmann (1985) afirmam que a interpretação errônea e a hipocrisia são mais difíceis de manter na interação face a face de que em formas menos próximas de relações sociais. A partir da honestidade das partes, a construção da relação terá mais chance de sucesso.

Os autores explicam que nas interações face a face existem padrões de comportamento, chamados de tipificações. São denominadas pelos autores como sendo um conjunto de características que identificam um determinado perfil de comportamento. Segundo os autores, todas estas tipificações afetam continuamente a interação com o outro, por exemplo, quando se decide sair à noite com o *prospect* para se divertir na cidade antes de tentar vender-lhe um produto ou serviço no dia seguinte.

É possível descobrir a verdadeira face do outro. As aparências ou o tipo feito pelo outro pode apenas não passar de uma imagem forçada. Os esquemas de tipificação são mútuos, isto é, ao aprender o outro, o outro me aprende. A reciprocidade está presente nas interações face a face (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Berger e Luckmann (1985) afirmam que os dois esquemas tipificadores entram em contínua negociação na situação face a face. Reforçam que na vida diária esta negociação provavelmente estará predeterminada de maneira típica, como no característico processo de barganha entre os compradores e vendedores.

Os autores consideram que essas interações preenchem o anonimato existente nas tipificações. A vivência dos sintomas de um ser humano concreto (ao vivo) contribui para o preenchimento da relação. Para os autores, existem situações mais ou menos anônimas, isto é, com pessoas que encontramos diariamente e pessoas que encontramos uma vez e, provavelmente, não encontraremos no futuro. Colocam que o grau de interesse e intimidade associados pode aumentar ou reduzir o anonimato das relações (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Na situação face a face é muito importante desenvolver a empatia. Para Shell (2001), o bom vendedor tem a habilidade de se colocar no lugar do outro, valoriza os relacionamentos e enxerga as situações a partir da ótica da pessoa que está tentando influenciar. O autor afirma que pesquisadores colocam que a capacidade de entender a perspectiva do outro pode ser a mais importante das habilidades em ambientes de negociação, como também, uma das mais difíceis de se colocar em prática.

Berger e Luckmann (1985) explicam a importância das situações face a face, e Shell (2001) chama a atenção para as principais razões pelas quais é muito difícil nos colocarmos no lugar do outro. Os conceitos apresentados por Shell (2001)

trazem os conceitos da teoria apresentada por Berger e Luckmann (1985) para o âmbito das negociações.

A primeira razão, segundo Shell (2001), é a maioria das pessoas tenderem, mesmo em graus diferentes, a enxergar as situações a partir de suas próprias realidades. O autor afirma que os teóricos de negociação chamam essa primeira dificuldade de percepção partidária, onde o maior erro está em por qualquer instante achar que se está correto e a outra parte, no caso o cliente, errada. O que é preciso fazer? Segundo o autor, é assumir a responsabilidade de entender as limitações intelectuais do outro (o cliente), e tentar interagir de forma a buscar a melhor solução para ambas as partes.

A segunda razão que nos dificulta exercitar a empatia é a propensão a sermos competitivos nas atitudes de negociação. Para Shell (2001), fazer uma triagem no que o outro afirma, de forma a desconsiderar os aspectos competitivos, é a melhor atitude para neutralizar esta dificuldade.

A terceira e última razão apontada pelo autor são as dinâmicas do processo de negociação, geralmente contrárias aos interesses comuns a partir do início da interação face a face. As pessoas não identificam objetivos comuns na maior parte do tempo.

As tipificações sociais divergem no momento em que uma das partes pode ter um comportamento em que uma das partes não dê importância à outra, porque lhe faltam referências culturais e sociais adequadas para entender os padrões por ela exigidos.

Berger e Luckmann (1985) colocam também a importância da linguagem nas situações face a face. Antes de descrever a importância da linguagem, os autores pontuam que a realidade só é possível por causa das objetivações. Isto é, os objetos e símbolos comunicam as intenções subjetivas do outro. Com base neste conceito, entendemos que a interpretação dos sinais emitidos pelo outro pode ajudar no conjunto de atitudes para conquistá-lo. A linguagem é apresentada pelos autores como sendo o mais importante sistema de sinais da sociedade humana. Segundo os autores, as objetivações comuns da vida cotidiana são mantidas primordialmente pela significação lingüística.

Além da linguagem propriamente dita, na interação face a face se tem acesso à linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. Weil e Tompakow (1996) apontam quatro princípios de informação e percepção cinésica. O primeiro

apresenta a concordância ou discordância entre as partes através dos componentes simultâneos das mensagens em linguagem do corpo humano. O segundo é a possibilidade de discernir entre uma atitude externada de forma consciente ou uma atitude oculta consciente ou inconsciente. O terceiro aponta a percepção e ou a reação do receptor das mensagens podendo ser de forma consciente e ou inconsciente. E o quarto princípio consiste na percepção consciente de mensagens corretamente avaliadas, onde o acordo dos componentes confirma a verdade da intenção convencionalmente exteriorizada, e o desacordo revela a oposição reprimida à intenção declarada. Para os autores, tratar da linguagem do corpo significa lidar com um outro aspecto do comportamento humano, além das palavras.

Para Berger e Luckmann (1985), a linguagem representa a reciprocidade nas interações com mais qualidade que qualquer outro sistema de sinais. Numa conversa, a produção de sinais vocais coordenados de forma sensível às intenções subjetivas das partes, pode levar os envolvidos a resultados satisfatórios. A linguagem, segundo os autores, também ajuda a tipificar as experiências. Permite agrupá-las por categorias, não necessariamente familiares, a quem as define. Segundo os autores, ao tipificar as experiências, também as tornamos anônimas, pois podem servir de modelo para caracterizar outras situações parecidas.

Moscovici (2003) reforça a importância do uso da linguagem estar alinhada ao receptor. Para o autor, a comunicação precisa parecer familiar ao outro, para que ele possa acionar o mecanismo de pensamento baseado em memória e consiga fazer associações com conclusões passadas. O autor apresenta o conceito de ancoragem, que converge com a teoria das tipificações apresentada por Berger e Luckmann (1985). A ancoragem é o processo que transforma algo estranho em algo familiar. Objetivar para o autor é transformar algo abstrato em algo quase concreto. Ou seja, transferir o pensamento para algo que exista no mundo físico. Essa questão está presente na venda de serviços, onde a argumentação geralmente está baseada em promessas e se faz necessário tornar tangível os atributos do serviço.

Partindo dos princípios apresentados por Berger e Luckmann (1985), refletimos sobre a relevância da multiplicação das diversas situações vividas por pessoas com mais experiência em determinados tipos de interações face a face, por exemplo, os gestores comerciais. No caso do atendimento realizado pelas transportadoras, é importante causar uma boa impressão junto ao comprador, ajudando assim a ganhar sua confiança.

A questão da distribuição social do conhecimento é abordada pelos autores, no sentido de afirmar as diferentes formas de conhecimento e seu compartilhamento com os outros. Na ótica profissional, quando os consumidores precisam tomar determinadas decisões, buscam aconselhamento com especialistas nas referidas questões (BERGER; LUCKMANN, 1985).

As idéias apresentadas por Moscovici (2003) convergem com os conceitos apresentados por Berger e Luckmann (1985), ao expor que a partir da soma de experiências e memórias comuns são formadas as imagens, a linguagem e os gestos relevantes para explicar o não familiar. Explica que as experiências vividas em sua memória são dirigidas para dentro, ou seja, formam o modelo mental das pessoas; chamado pelo autor de processo de ancoragem. E a objetivação é determinada pelo processo de formação de imagens e categorização dos objetos.

2.3.2 Confiança

Um aprofundamento nas questões relacionadas à confiança é necessário devido ao importante alicerce deste conceito para as relações pessoais.

Ao falar sobre a complexidade das relações na modernidade, utilizando os conceitos de desencaixe e reencaixe, Giddens (1991) reflete sobre o conceito de confiança. Ele aborda então o que ele chama de compromisso “com” rosto e compromisso “sem” rosto, ou seja, respectivamente contatos pessoais e contatos impessoais.

O compromisso com rosto supõe a co-presença e uma interação face a face. Por outro lado, as relações desenvolvidas com base na fé em fichas simbólicas ou sistemas abstratos são considerados por Giddens (1991) compromisso sem rosto. Os sistemas peritos também são apontados por Berger e Luckmann (1985) ao citar o desconhecido e a necessidade das pessoas recorrerem aos especialistas para solucionar seus problemas.

O autor afirma que as instituições modernas tendem a se basear em profundidade nos mecanismos de confiança em sistemas abstratos. O autor critica de certa forma a impessoalidade destes sistemas peritos. Aponta o risco de situações nos quais os sistemas não têm sensibilidade de interpretar o

comportamento humano. No entanto, o autor afirma que o contato pessoal com representantes dos sistemas abstratos, no nosso estudo, a prestação de serviço de transporte, pode ser regularizado e por sua vez assumir características de confiabilidade associada à amizade e intimidade.

Os compromissos com rosto aos quais o autor se refere, colocam os leigos em situações de confiança. O que envolve os aspectos confiabilidade e integridade associados a uma atitude que transmite segurança. O autor lembra que as pessoas de “carne e osso” são os responsáveis pela operação dos sistemas abstratos; sendo assim, quando a interação é humana a resultante de confiança é melhor.

Giddens (1991) se remete a Goffman (1969), ao fazer uma analogia com o palco de um espetáculo. Declara o controle entre o que aparece para o telespectador (o cliente) e o que de fato acontece para que seja operacionalizado o sistema (o serviço). Afirma que a base do controle entre o palco e os bastidores é a essência do profissionalismo. No entanto, existem os que procuram diminuir ao máximo a distância através dos compromissos com rosto, no caso, geradores de confiabilidade e integridade contínua entre as partes. Esse é considerado pelo autor um bom exemplo de reencaixe de relação social.

O autor coloca a relação existente entre a ignorância e a confiança. Afirma que quanto maior a ignorância sobre uma determinada questão maior a exigência de confiança. A ignorância do espaço para o ceticismo. Por isso, os especialistas demonstram respeito em relação às atitudes hostis ou de medo apresentados pelos leigos (clientes ou usuários).

Giddens (1991) explica a conexão existente entre confiança e segurança ontológica. A confiança em si mesmo faz com que o indivíduo se sinta seguro diante dos mais variados cenários sociais, esta confiança em si mesmo é denominada pelo autor de segurança ontológica. Tanto a segurança ontológica quanto a confiança no outro são fenômenos emocionais instalados no inconsciente, pois ambos estão intimamente relacionados psicologicamente. O autor reforça a importância da confiança, ao colocar que a segurança em adquirir objetos (serviços) está baseada na confiança depositada nas pessoas. Este é um sentimento que deve ser sustentado ao longo do tempo nas relações.

A rotina diária das relações pessoais está ligada à segurança ontológica que por sua vez é psicologicamente confortável. Porém, no dia-a-dia, ocorre uma vigilância permanente entre as partes e acontece uma espécie de renovação

contínua de contrato, fenômeno chamado de “experiências de confiança” (GARFINKEL, 1963 apud GIDDENS, 1991).

No decorrer do tempo, estas experiências sofrem distorções causadas por falhas humanas de conduta. A consequência é a suspensão da confiança e o tratamento hostil. Giddens (1991) contribui para a nossa reflexão ao reforçar a importância da manutenção da confiança com o compromisso com rosto. Sendo assim, as visitas comerciais dos representantes das transportadoras, se realizadas regularmente, contribuem para manutenção da relação.

Giddens (1991) comenta sobre os mecanismos de “interação concentrada” ou encontros, esses são demasiadamente diferentes da interação com os sistemas abstratos. Os encontros com desconhecidos ou pessoas íntimas envolvem práticas associadas à confiança. A percepção de confiabilidade estabelecida é sancionada a partir de um encontro com base numa confiança elementar, como também, pela manutenção dos rituais informais de encontros sucessivos. Segundo o autor, a manutenção dos encontros gera um equilíbrio da confiança, tato e poder.

Os sistemas abstratos distanciam as pessoas da essência da relação. Giddens (1991) afirma que as instituições modernas tendem ao impessoal e isso pode colocar em risco as relações com seus clientes. Segundo o autor, os sistemas abstratos são geradores de segurança ontológica e podem tornar vulnerável a relação. Para o autor, a confiança em sistemas abstratos não é psicologicamente gratificante como a confiança em pessoas o é. Por exemplo, no transporte, a central de atendimento não deve ser o único canal de interação com o usuário do serviço, porque o relacionamento pessoal é imprescindível para prolongar a relação comercial.

A confiança no outro está baseada no envolvimento e no retorno mútuo. Os sistemas abstratos são incapazes de desenvolver intimidade embora possam ser acreditados (ERIKSON, 1965 apud GIDDENS, 1991).

A amizade é um fenômeno para ajudar a interpretar os fatores que influenciam as relações entre pessoas. Para Giddens (1991), no mundo moderno, os laços de amizade não são suficientes para estabelecer o sentimento de confiança. O autor coloca a benevolência que um amigo tem em geral com o outro, acredita que o maior propósito de uma amizade é gerar o bem-estar emocional do outro e não necessariamente se fala a verdade para o outro.

De maneira aplicada, Zeithaml e Bitner (2003) expõem os benefícios de confiança sendo considerados os mais importantes para os clientes. Declaram a relação inversa existente entre o aumento do sentimento de confiança e a redução da ansiedade do cliente, resultando em um conforto proveniente da certeza do que está para acontecer.

Segundo as autoras, a maioria das pessoas, em função da própria natureza humana, prefere não alterar de fornecedor de serviço principalmente quando foi realizado um alto investimento de tempo no relacionamento. As despesas da mudança podem ser tão grandes que não justificam trocar de fornecedor mesmo com um preço mais baixo. As autoras associam a idéia de fidelidade à confiança adquirida pelo consumidor.

Em função da falta de tempo e, conseqüentemente, consumo de dinheiro, os consumidores procuram simplificar e equacionar suas relações com os fornecedores. Se o consumidor puder manter uma única relação com um determinado fornecedor ele conseguirá tempo para outras ocupações e prioridades (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O complemento dado pelas autoras às idéias de Giddens (1991), adere com propriedade à realidade do perfil de consumidor que estamos investigando. Através da análise dos dados empíricos, poderemos confirmar questões como principais motivos que levam a escolha de um determinado transportador, como também, o nível de fidelidade apresentado pelos mesmos.

Quando estudamos Giddens (1991), conseguimos entender a importância das interações interpessoais. O autor aborda a necessidade psicológica dos consumidores organizacionais em desenvolver parceiros de confiança. Mesmo com a evolução dos sistemas abstratos, a confiança com base em interações pessoais é fundamental para as trocas econômicas e, particularmente, para as relações de serviço.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo são provenientes da pesquisa de campo realizada em março de 2006 junto aos lojistas de confecção dos cinco principais *shopping centers* de Salvador. O universo populacional, no momento da realização da pesquisa, era constituído de 250 pontos de decisão de compra. Foi definido como unidade populacional, o estabelecimento comercial onde o proprietário ou responsável pela contratação do serviço de transporte trabalha regularmente. No caso das redes de lojas de confecção pertencentes a um único dono ou grupo de donos, considera-se as lojas que são pontos de decisão.

A coleta de dados foi realizada através de um roteiro de entrevista semi-estruturado, com 32 questões, aplicado junto a 80 responsáveis pela contratação do serviço de transporte de carga. A amostra foi estratificada por *shopping* em função da quantidade total de pontos de decisão de cada um deles. A seleção das lojas deu-se por conveniência, ou seja, pela oportunidade de encontrar o responsável na loja no momento da visita da entrevista.

A partir das informações coletadas, foram feitas análises baseadas nas três hipóteses previamente definidas. A primeira delas concerne à influência do preço na decisão de compra; partimos da hipótese de que o preço é o principal fator de escolha deste tipo de serviço. A segunda hipótese investiga a importância de um relacionamento inter-pessoal na escolha da transportadora. O pressuposto é que o relacionamento interpessoal seja fator decisivo para escolha do prestador de serviço. Por fim, levantamos a hipótese que o nível de satisfação do lojista de *shopping* com o serviço de transporte é baixo.

Este capítulo está estruturado em quatro partes. Na primeira parte, apresentamos o perfil dos entrevistados. Na segunda, os aspectos que abordam o peso relativo do fator preço. Na terceira, o resultado de questões concernentes ao

relacionamento do comprador do serviço com a transportadora e, por fim, tratamos as questões relacionadas à sua satisfação e fidelidade ao prestador.

3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Questão: Qual o seu atual cargo na empresa?

Entre os entrevistados, pode-se observar a proporção de 46,3% de proprietários, 38,8% gerentes de loja, 14% em funções de liderança e apenas 1,3% em cargo de auxiliar administrativo, conforme o Gráfico 3. Percebemos que 85,1 % dos entrevistados são proprietários ou gerentes da loja.

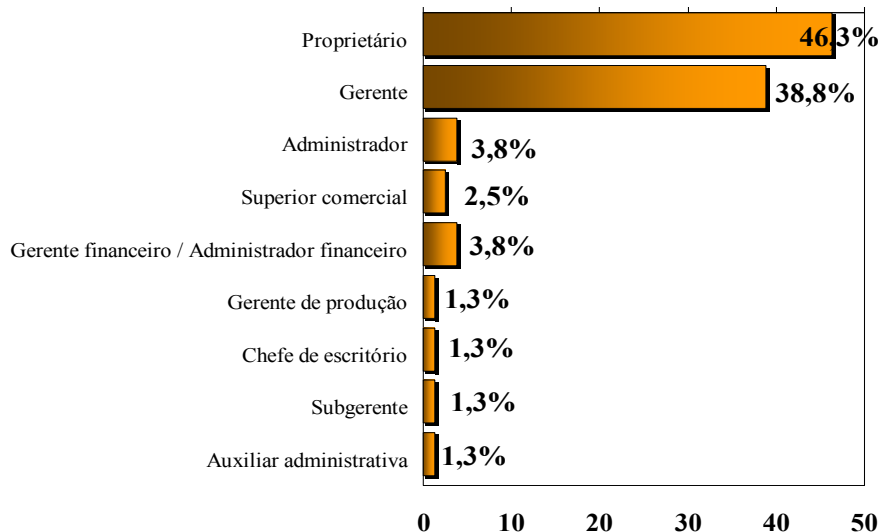


Gráfico 3 - Cargo que ocupa na empresa

Questão: Há quanto tempo o Sr(a) está gerenciando esse tipo de negócio (comércio de confecções)?

O Gráfico 4 mostra o tempo de experiência dos entrevistados com o comércio de confecções em *shopping*. Observa-se que 86,4% dos respondentes

têm no mínimo 5 anos de experiência no negócio, sendo que 33,8% informaram ter mais de 20 anos de atuação na área. Pode-se deduzir que haja uma certa competência e profissionalismo para manter a empresa em funcionamento durante este tempo.

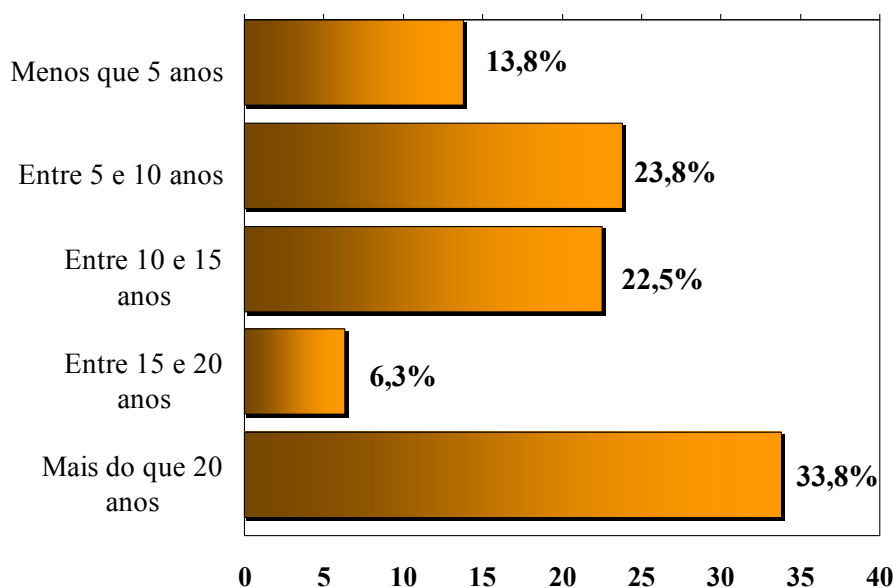


Gráfico 4 – Tempo que gerencia o negócio

Questão: Você fez algum curso voltado para gestão de negócios?

Quanto à formação dos entrevistados, aproximadamente um terço (35,2%) dos responsáveis pela compra de transporte concluiu até o 2º grau escolar, 30,7% possuem curso técnico ou superior em administração, 18,2% tem algum tipo de curso técnico e os demais (15,9%) fizeram outros cursos. Atualmente, o nível de instrução para exercer a atividade de comércio é de grande importância no que diz respeito à gestão dos processos administrativos da empresa.

Questão: Você acredita estar dando a atenção necessária nas operações logísticas do seu negócio?

Pela observação do Gráfico 5, constata-se o alto envolvimento do lojista com a atividade de transporte; observa-se que 97,5% dos entrevistados acreditam estar dando a atenção necessária às operações logísticas de seu negócio. Este resultado traduz o nível de importância dado à atividade de transporte pelo comércio de confecções de *shopping*.

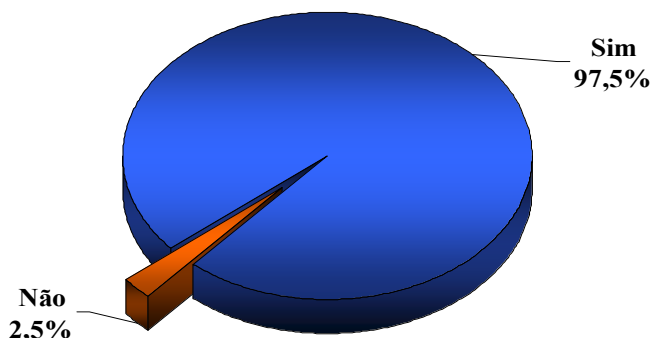


Gráfico 5 – Envolvimento do lojista com a atividade de transporte

No entanto, a reposição dos produtos de um estabelecimento comercial passa por muitos outros processos logísticos. Definições como região que produz e embarca a confecção, número de fornecedores de produtos, forma de faturamento da mercadoria, tempo de trânsito, controle do nível de estoque na loja, variação de produtos pedidos, fluxo do pedido de compra, entre outros, são parâmetros que fazem parte desta atividade. Pois, parte das atividades do comerciante varejista está relacionada com os processos logísticos que fazem girar o negócio. A combinação das decisões referentes a essas variáveis podem refletir diretamente no resultado econômico da empresa.

Questão: Por que você não está dando a atenção necessária à operação logística de seu negócio?

Os entrevistados que responderam não estar dando a atenção à logística de seu negócio representam apenas 2,5%, ou seja, dois respondentes. Eles alegam como motivo a falta de tempo.

Dado o número de atividades pelo qual o lojista é responsável, não surpreende a observação de falta de tempo por parte dos entrevistados. Os proprietários e gerentes de loja têm um elevado nível de estresse e são muito ocupados em responder por praticamente todas as atividades da empresa. Por isso, a principal dificuldade do representante da transportadora é conseguir ser recebido com tempo necessário para desenvolver uma boa apresentação da empresa que representa.

Em relação ao perfil do lojista entrevistado, podemos concluir que a maioria, (85,1%), é proprietário ou gerente, cerca de 36,4% deles têm nível de instrução universitária, e um terço (35,2%) dos entrevistados não possui nenhuma formação específica sobre o negócio. Por fim, como era de se esperar, existe preocupação dos entrevistados com a logística.

3.2 O FATOR PREÇO

O preço está entre os estímulos tradicionais de *marketing*, e levantamos a hipótese de que ele seria o principal fator de escolha da transportadora. Fundamentados em Kotler (2000), o poder de barganha dos compradores aumenta diante de situações onde não exista diferença entre o nível de serviço apresentado pelos concorrentes e o custo de troca de fornecedor seja baixo. Acreditávamos que estes dois aspectos caracterizavam o segmento de cargas fracionadas para lojistas, no serviço de transporte.

Questão: Como você escolheu esta transportadora com a qual trabalha?

O Gráfico 6 apresenta os atributos levados em conta na escolha de uma transportadora. Trata-se de uma questão de resposta múltipla, ou seja, um mesmo respondente pode ter citado mais de um atributo. Vemos que a condição de entrega (prazo e integridade da carga), o preço e o relacionamento são os principais motivos que levam à escolha do transportador, Considerando-se que a margem de erro é de 9%, verifica-se um empate técnico entre os três atributos mais citados pelos compradores.

Pode-se perceber que o comprador decide com base em três pilares importantes para sustentação do seu negócio, são eles: a *performance* operacional da transportadora (33%), o custo de frete (25,3%) e o relacionamento estabelecido com as pessoas que fazem o atendimento (21,3%). Se acrescentarmos as respostas em relação à resolução de problemas (4,5%) às que evocam o relacionamento, o percentual concernente a este atributo sobe para 25,8%, aumentando ainda mais a equivalência dos três atributos mais citados.

Este resultado não confirma a hipótese H1, pois o preço não pode ser considerado o principal fator de escolha da transportadora. Percebe-se que atributos de *performance* e atendimento são considerados tanto quanto o preço na avaliação do comprador de transportes. Observa-se que as citações referente à imagem (12,8%) e a estrutura (3,1%) também têm importância para o comprador, o que reforça a necessidade de trabalhar constantemente a característica da intangibilidade inerente aos serviços em geral.

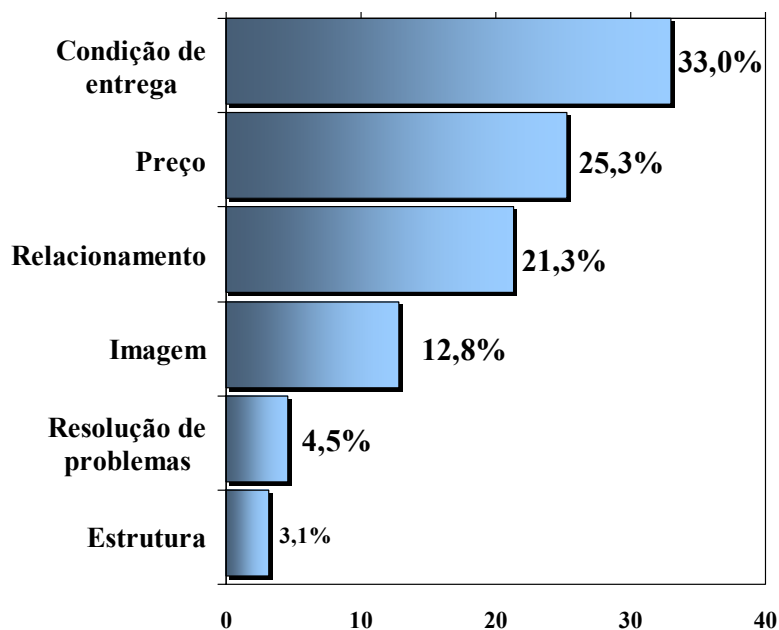


Gráfico 6 – Atributos para escolha da transportadora

A interpretação das respostas separadamente por *shopping* pode proporcionar uma análise mais segmentada em relação aos motivos de escolha por uma transportadora.

Observa-se na Tabela 1 que nos *shopping centers* Lapa (37,5%), Piedade (24,4%) e Barra (21,8%), preço e relacionamento aparecem como principal fator de escolha. Nos dois primeiros *shopping centers*, a ênfase no preço é ainda mais compreensível do que no *Shopping Barra*, pois atendem a um segmento social de menor poder aquisitivo e, conseqüentemente, trabalham com produtos de menor valor agregado e não comportam fretes altos.

Conforme a Tabela 1, o *Shopping Itaipara* apresenta um resultado diferente dos demais *shopping centers*. Os entrevistados evocaram mais freqüentemente os aspectos, condição de entrega (40,5%) e preço (27%). Embora estes atributos estejam ainda em empate técnico, a diferença de freqüência entre os mesmos já é bem maior, ressaltando a importância das condições de entrega em relação ao preço. O *Shopping Iguatemi* deve ser analisado com maior atenção por representar o maior número de lojas de confecção dos cinco maiores *shopping centers* de Salvador. É um *shopping* com uma densidade maior de lojista que trabalha com

produtos de maior valor adicionado e é o único que o preço aparece claramente em segundo lugar. A Tabela 1 mostra que o atributo condição de entrega (43,3%) é absoluto segundo o lojista deste *shopping*. Pode-se considerar que o volume de mercadoria que gira nos estabelecimentos comerciais do Iguatemi é o principal motivo de exigência por regularidade operacional.

Tabela 1 – Atributos para escolha da transportadora por shopping

	Shopping					Total
	Lapa	Piedade	Barra	Iguatemi	Itaigara	
Preço	37.5	24.4	21.8	26.0	27.0	25.3
Relacionamento	25.0	26.7	28.6	15.0	10.8	21.3
Imagem	8.3	13.3	15.1	9.4	18.9	12.8
Condição de entrega	12.5	26.7	26.1	43.3	40.5	33.0
Estrutura	8.3	4.4	3.4	2.4		3.1
Resolução de problemas	8.3	4.4	5.0	3.9	2.7	4.5

Fonte: Pesquisa do Autor

Portanto, a nossa primeira hipótese não pode ser confirmada; não no sentido do preço ser “o” fator mais importante. O que se pode afirmar é que ele está entre os principais fatores, mas que as condições de entrega e o relacionamento são igualmente importantes.

Questão: Qual a importância do valor do frete nos custos de sua empresa?

A análise da importância do valor do frete para o lojista pode ser observada no Gráfico 7. Constatou-se que 91,3% dos respondentes consideram, no mínimo, importante os custos de frete para o comércio de confecção em *shopping*. A formação do preço de venda dos produtos leva em consideração o valor de frete, este fato reflete diretamente no preço ao consumidor e, conseqüentemente, na competitividade do lojista. Logo, o acompanhamento do custo do frete torna-se uma das principais atividades inerentes ao comércio lojista, de forma geral. Outro aspecto relevante observado neste resultado é o fato de 10% dos respondentes não saberem qual a importância do valor do frete no negócio de confecções.

Percebe-se nos resultados um alinhamento nas respostas dos *shopping centers* Barra (75%), Iguatemi (83,3%) e Itaipara (71,4%) quanto à importância do frete.

Questão: Você já achou alguma transportadora mais barata que a atual?

Verifica-se no Gráfico 8 que 82,5% dos entrevistados já procuraram saber o preço de transportadoras diferentes da que usa atualmente. Entre os entrevistados, 57,5% não encontraram transportadora mais barata que a atual, comprovando que o preço, mesmo sem ser o critério mais importante, é um dos mais utilizados pelo lojista para escolher a transportadora. Isso mostra a importância do preço como fator importante no processo de decisão de compra. No entanto, mesmo tendo achado melhores preços, 25% acharam preços melhores e mesmo assim continuam com a atual transportadora. O fato de 17,5% dos respondentes não terem procurado sondar preços de outra transportadora sinaliza satisfação com o serviço prestado por seu atual transportador, confirmando a importância dos outros atributos na avaliação das opções de compra.

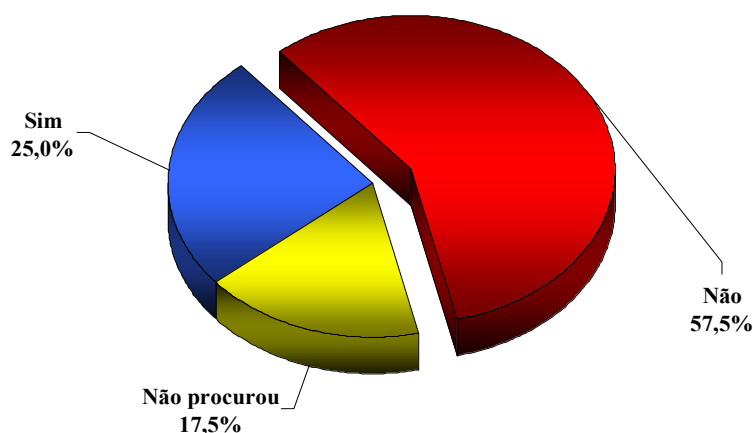


Gráfico 8 – Procura do lojista por transportadora mais barata

A Tabela 3 proporciona a análise dos resultados em função das transportadoras que são mais utilizadas pelos entrevistados. Verifica-se que 57,1% dos clientes da Varig Log não procuram preços de outras transportadoras, sendo este um resultado de destaque perante as demais transportadoras. A partir de seu posicionamento perante o mercado, a Varig Log procurou se especializar em entregas rápidas. Assim, criou uma imagem de marca que a proporcionou ser referência nesta modalidade de serviço (entregas expressas) gerando então esse resultado. Entre as transportadoras mais conhecidas por atuar em segmentos mais tradicionais, aquelas com um número mais elevado de clientes que não procuram outros preços são respectivamente a 5 Estrelas e a Ramos com 22,2% e 21,7%.

Os maiores percentuais de permanência na atual transportadora mesmo tendo encontrado preços mais baratos diz respeito a clientes de quatro transportadoras: a Cometa (29,2%), a Varig Log (28,6%), a Braspress (26,9%) e a Ramos (23,9%). Estas transportadoras devem ter, aos olhos dos clientes, outros atributos que compensem um preço mais elevado. A 5 Estrelas teve o menor número de clientes (11,1%) que encontraram transportadora mais barata, portanto, pode ser considerada uma transportadora de preços mais baixos.

Tabela 3 – Sondagem de preços x Transportadora mais barata x Transportadoras mais utilizadas

	Três transportadoras que mais utiliza							Outros	Total
	5 Estrela	Braspres	Ramos	Cometa	VarigLo	Gol	Transcicer		
Sim	11,1	26,9	23,9	29,2	28,6	20,0	14,3	21,7	25,0
Não	66,7	61,5	54,3	58,3	14,3	60,0	85,7	52,2	57,5
Não procurou	22,2	11,5	21,7	12,5	57,1	20,0		26,1	17,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa do Autor

Questão: Você acompanha o quanto o frete representa dos custos do seu negócio?

O acompanhamento de quanto o custo do frete representa do negócio proporciona o controle do limite máximo deste custo na formação do preço de venda do produto na loja. Observa-se no Gráfico 9 que 61,2% dos entrevistados

afirmam acompanhar quanto representa o custo de frete no negócio, comprovando que a maioria dos lojistas confere o valor do frete contratado.

No entanto, pode-se considerar alta a margem de entrevistados afirmarem não acompanhar este tipo de custo: 38,8%. A melhor justificativa para este resultado é partir do pressuposto de que as confecções de alto valor agregado e por sua vez possuem *mark up* elevado e tornando menos indispensável um acompanhamento detalhado do custo do frete. Direcionar esforços para atuar junto a um segmento que não acompanha detalhadamente quanto o frete representa do pode configurar uma oportunidade de melhorar a rentabilidade do frete.

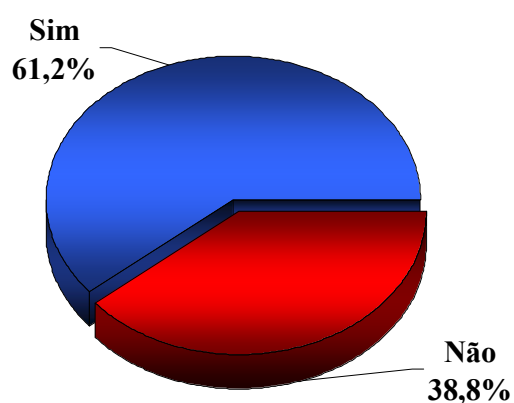
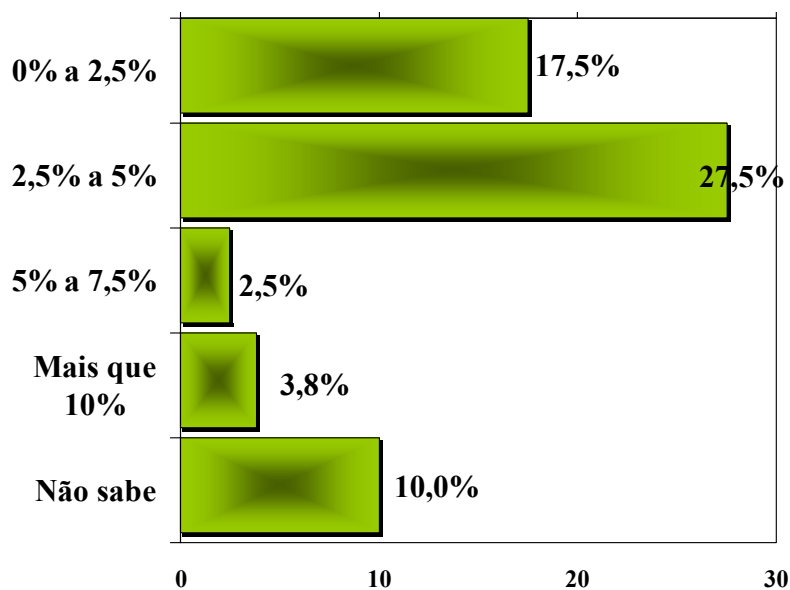


Gráfico 9 – Acompanhamento do custo do frete em relação ao negócio

Questão: Normalmente, quantos por cento o frete representa no valor da nota da compra transportada?

Entre os entrevistados que acompanham quanto custo que o frete representa no negócio foi verificado que 45% dos entrevistados pagam de frete até 5% sobre o valor da nota de compra de suas mercadorias e que 27,5% dos entrevistados pagam frete entre 2,5% e 5% do valor da nota fiscal de compra.

Este tipo de informação serve de parâmetro real sobre o preço praticado no mercado.



* Somente para aqueles que acompanham o valor do frete nos custos (n= 49)

Gráfico 10 – Percentual que o frete representa sobre o valor da nota de compra do lojista

O frete, calculado como um percentual sobre o valor do transporte, vem sendo praticado cada vez mais pelas empresas de transporte. Esta prática busca alinhamento com necessidade de fácil interpretação do preço pelo contratante do serviço. Como afirmam Hoffman e Bateson (2003), o preço deve ser compreensível ao comprador.

Outro aspecto importante é a incidência de lojistas (3,8%) que pagam de frete mais de 10% sob o valor da nota de compra dos produtos que comercializa e a existência de entrevistados (10%) que não sabem quanto mede o percentual do frete em relação ao valor de compra da mercadoria. Para estes, o preço declarado na nota não serve de parâmetro de controle.

Questão: Como você avaliaria a transportadora que utiliza em relação ao preço?

De acordo com a Tabela 4, pode-se afirmar que 12,5% dos entrevistados não estão satisfeitos com o preço praticado por sua transportadora. Essa informação pode ser traduzida em oportunidade para as empresas prestadoras do serviço, que tenham intenção em aumentar a participação no mercado. Um posicionamento baseado em preço poderá ajudar a conquistar parte desse mercado. A grande maioria dos lojistas (86,3%) está satisfeita com o preço praticado por seus transportadores.

Tabela 4 - Avaliação da transportadora que utiliza x Preço

	N	%
Nada satisfeito	4	5,0
Pouco satisfeito	6	7,5
Satisfeito	46	57,5
Muito satisfeito	16	20,0
Satisfeitíssimo	7	8,8
Não sabe	1	1,3
Total	80	100,0

Fonte: Pesquisa do Autor

3.3 O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Como foi visto anteriormente no Gráfico 6, confirma-se a hipótese de que o relacionamento interpessoal está entre os principais motivos de escolha da transportadora pelos entrevistados.

Na revisão teórica, vimos como a literatura de *marketing* de serviços enfatiza a importância dos relacionamentos e aponta fatores essenciais para o estreitamento dos laços entre o prestador e o comprador dos serviços. Foram citados aspectos como: associação entre relacionamentos pessoais e profissionais, reciprocidade nas relações comerciais, importância da visitação pessoal, fidelidade mútua entre cliente e fornecedor, entre outros. O roteiro de

entrevistas buscou descrever o formato da relação comercial entre comprador e o fornecedor do serviço de transporte de cargas.

Questão: Dentre essas transportadoras que você citou, qual efetivamente sua empresa mais usa? (Qual a mais importante no seu negócio?)

Observa-se, na Tabela 5, as transportadoras mais utilizadas pelos entrevistados. Esta informação possibilita identificar os líderes no setor e por conseqüência identificar as práticas de relacionamento comercial que atendem as necessidades do perfil do público entrevistado. Conforme os dados, aí apresentados, (41,3%) dos respondentes utilizam a Ramos como transportadora. Pode-se inferir que a Ramos é a líder de mercado junto ao setor de confecções dos *shopping centers* de Salvador. O Rapidão Cometa (21,3%) e a Braspress (13,8%) ocupam a segunda posição no mercado.

Tabela 5 –Transportadoras mais utilizadas

	N	%
Ramos	33	41,3
Rapidão Cometa	17	21,3
Braspress	11	13,8
5 Estrelas	4	5,0
Trascícero	5	6,3
VarigLog	3	3,8
Outros	7	8,8
Total	80	100,0

Fonte: Pesquisa do Autor

A participação individual das demais empresas de transporte neste mercado é muito pequena, pois são utilizadas por apenas 23,9% respondentes.

Questão: Como você avaliaria a transportadora que utiliza em relação ao atendimento?

Sobre a satisfação com relação ao atendimento, pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados (93,8%) está, no mínimo, satisfeita com o atendimento prestado pelas transportadoras, como ilustra a Tabela 6.

Tabela 6 - Avaliação da transportadora que mais utiliza x Atendimento

	N	%
Nada satisfeito	2	2,5
Pouco satisfeito	3	3,8
Satisfeito	28	35,0
Muito satisfeito	22	27,5
Satisfeitíssimo	25	31,3
Total	80	100,0

Fonte: Pesquisa do Autor

Este resultado remete a importância dada pelas transportadoras líderes de mercado com o atendimento prestado ao lojista. Este dado não deixa de ser relevante para um setor onde o relacionamento de longo prazo é um dos fatores de escolha mais importantes para o lojista.

Questão: Existe alguém de referência na transportadora que você mais usa?

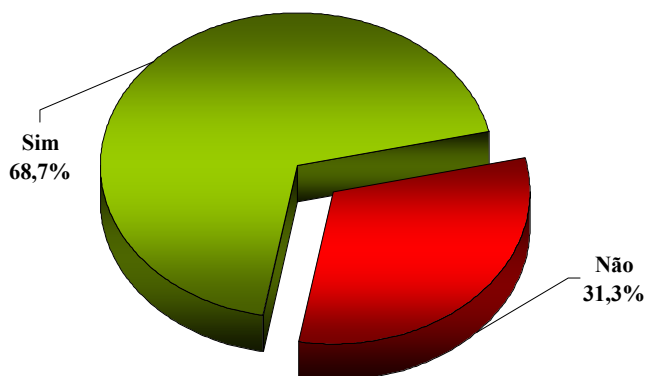


Gráfico 11 – Existência de pessoa de referência na transportadora

Constata-se que a maioria dos lojistas entrevistados, 68,7%, possui uma pessoa de referência na transportadora, conforme o Gráfico 11. Acredita-se que o índice de 31,3% de lojistas sem contato pessoal seja elevado, pois é através do relacionamento interpessoal pode-se gerar confiança. Segundo Giddens (1991), a confiança se constrói através do compromisso com o rosto, o que supõe a co-presença e a interação face a face.

Tabela 7 – Existência de pessoa de referência na transportadora x Transportadora mais utilizada

	Qual transportadora que mais utiliza?				Total
	Braspress	Ramos	Rapidão Cometa	Outros	
Sim	54,5%	69,7%	82,4%	63,2%	68,8%
Não	45,5%	30,3%	17,6%	36,8%	31,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa do Autor

A Tabela 7 proporciona analisar o nível de relacionamento interpessoal das transportadoras mais utilizadas pelos entrevistados. Observa-se o destaque do

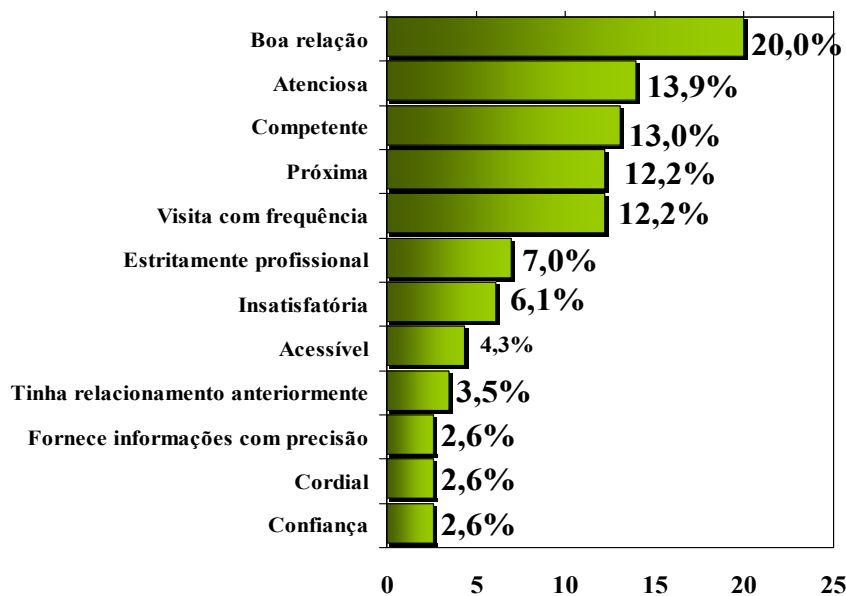
Rapidão Cometa, com 82,4% de seus clientes confirmando terem alguém de referência na relação. A Ramos, líder de mercado, apresenta 69,7% dos clientes com pessoa de referência. Embora a diferença seja grande, há ainda empate técnico entre as duas, dada à margem de erro.

Ao compararmos o resultado da Tabela 3, que verifica se o respondente já encontrou transportadora mais barata *versus* o resultado da Tabela 7, que mede o índice de referência pessoal por transportadora. Em relação ao Rapidão Cometa, pode-se afirmar que o elevado índice de referência pessoal (82,4%), visto na Tabela 7, contribui para a permanência dos clientes que encontraram transportadora mais barata (29,2%), conforme a Tabela 3. A Ramos apresenta 69,7% de seus clientes entrevistados com alguém de referência na transportadora, e 23,9% já encontraram transportadora mais barata, demonstra assim resultado equivalente ao do Rapidão Cometa.

Questão: Descreva como é sua relação com a pessoa de referência na transportadora?

Observa-se no Gráfico 12, que 48,7% dos entrevistados evocam atributos como atenciosa, próxima, visita com freqüência, relacionamento anterior, acessível e cordial para descrever a relação. Trata-se de aspectos da relação que diz respeito ao conteúdo relacional sem referência a atributos técnicos. Se acrescentarmos os que evocam boa relação, teremos 68,7%. Esses aspectos remetem a um certo envolvimento emocional com a pessoa de referência na transportadora.

Os atributos técnicos foram citados com menor freqüência (22,6%): competente, estritamente profissional, fornece informações com precisão. Os que evocaram confiança fazem referência ao todo, já que a confiança se apóia também em desempenho técnico.



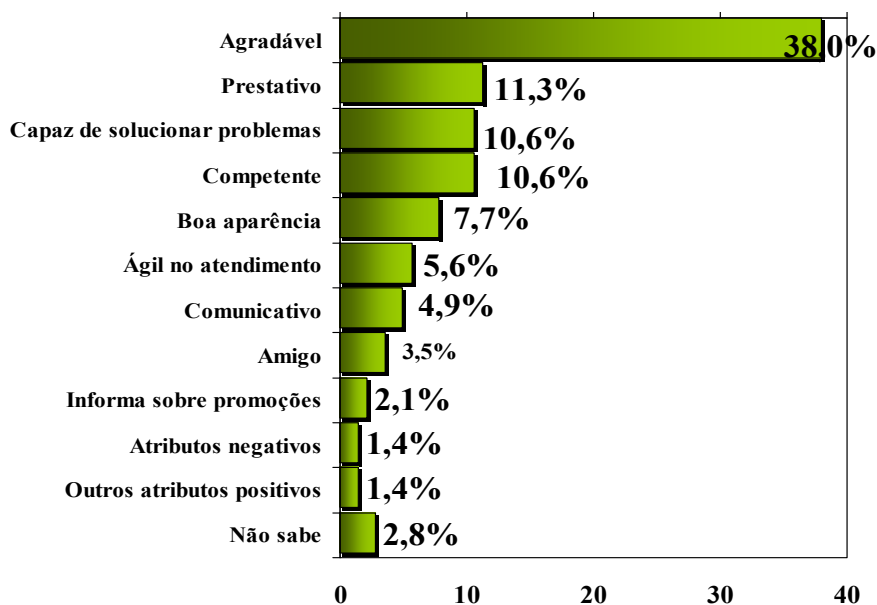
* Somente para aqueles que disseram ter uma pessoa de referência na transportadora (n= 55)

Gráfico 12 – Relação do lojista com a pessoa de referência na transportadora

Outro ponto a considerar é o índice de reprovação do formato da relação, onde, 6,1% dos respondentes declaram ter uma relação insatisfatória com a pessoa de referência da transportadora. Este resultado aponta a oportunidade comercial de conquistar a fatia de mercado que se encontra insatisfeita com o relacionamento interpessoal com seu atual prestador de serviço.

Questão: Descreva como é a pessoa de referência na transportadora?

Como se trata de uma avaliação da relação comercial, é importante descrever a percepção do respondente sobre a pessoa de sua referência na transportadora.



* Somente para aqueles que disseram ter uma pessoa de referência na transportadora (n= 55)

Gráfico 13 – Descrição da pessoa de referência na transportadora pelo lojista

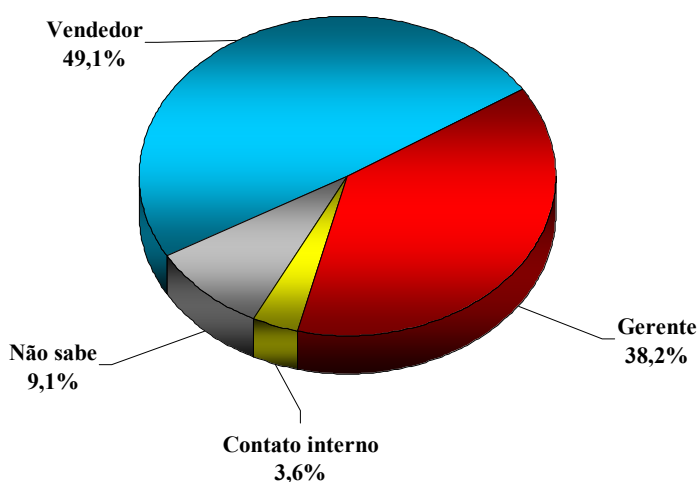
Verifica-se no Gráfico 13, que 49,2% dos entrevistados evocam os atributos: agradável, boa aparência e amigo ao descrever a pessoa de referência da transportadora. Esses podem ser considerados aspectos emocionais inerentes ao relacionamento pessoal. Os atributos técnicos: prestativo, comunicativo, capaz de solucionar problemas, competente, ágil no atendimento e informa sobre promoções, foram citados por 45,1% dos entrevistados, estando associados ao desempenho profissional do contato comercial. Os demais, outros atributos positivos (1,4%), referem-se ao todo; os atributos negativos (1,4%); e não sabem responder (2,8%) apresentam baixa significância nessa análise.

Pode-se observar a amizade como sendo um atributo descritivo da pessoa de referência. Estes atributos nos levam a compreender a natureza da relação entre os envolvidos. Para Giddens (1991), com o passar do tempo, o contato pessoal regular pode assumir características de confiabilidade associada à amizade e intimidade.

Observa-se que todos os atributos negativos agrupados representam apenas 1,4% das respostas.

Questão: Qual o cargo dessa pessoa de referência?

Pode-se, através dessa pergunta, identificar o perfil mais apropriado para desenvolver os contatos comerciais considerando o cargo de referência na transportadora para o lojista. Pois, quanto maior a credibilidade que o lojista vê no vendedor, melhor será o funcionamento do atendimento da transportadora. Neste tipo de prestador de serviços, comunicação com o lojista deveria ser feita, sempre que possível, pelo vendedor e não pelo gerente. O ideal é o gerente servir de suporte técnico em decisões que estejam fora da alçada do vendedor.



* Somente para aqueles que disseram ter uma pessoa de referência na transportadora (n= 55)

Gráfico 14 – Cargo da pessoa de referência na transportadora

Observa-se no Gráfico 14, que mais de um terço dos entrevistados é atendido por gerentes (38,2%). Considera-se esse índice muito elevado, pois, configura ineficiência do atendimento do vendedor em campo. A partir deste resultado, levantamos a hipótese de que o cargo da pessoa de referência influencia no processo de decisão de compra, isto é, o cargo ajuda a vender o serviço.

Ainda que em menor proporção, as pessoas de contato interno da transportadora também têm sua parcela de participação (3,6%) no atendimento do

público entrevistado, o que permite ao transportador perceber a importância da estruturação da equipe de retaguarda. Pode-se considerar como atendimento interno os 9,1% dos entrevistados que afirmaram não saber qual o cargo da pessoa de referência, representando assim, 12,7% de entrevistados são atendidos por este perfil de cargo. Pois, por telefone, não fica explícito o cargo da pessoa que está realizando o atendimento.

Tabela 8 - Cargo da pessoa de referência na transportadora por shopping

	Shopping					Total
	Lapa	Piedade	Barra	Iguatemi	Itaigara	
Gerente	20,0%		26,7%	47,8%	83,3%	38,2%
Vendedor	60,0%	66,7%	60,0%	43,5%	16,7%	49,1%
Contato interno			6,7%	4,3%		3,6%
Não sabe	20,0%	33,3%	6,7%	4,3%		9,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa do Autor

A informação do cargo da pessoa de referência no atendimento por *shopping*, pode ser observado na Tabela 8. A segmentação feita permite avaliar separadamente a distribuição dos profissionais e, conseqüentemente, o perfil do atendimento dado pelos transportadores a cada *shopping*.

Observa-se que nos *shopping* Lapa, Piedade e Barra predomina o atendimento por vendedor.

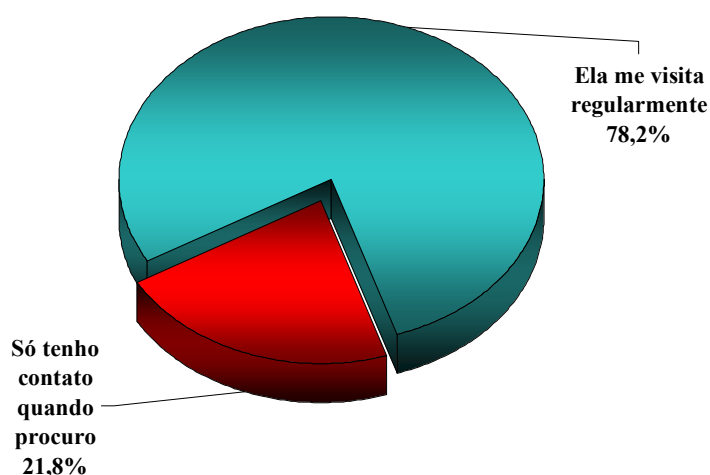
Este último, mesmo com um posicionamento um pouco mais elitista, é bem mais atendido por vendedores (60%) que por gerentes (26,7%). Acredita-se que pela localização geográfica desse *shopping* predomine a rotina de atendimento desenvolvida pelos vendedores, pois o Barra é relativamente distante para um trabalho corpo a corpo do gerente. Porque, atualmente a região do Iguatemi é considerada um grande centro de serviços em Salvador e o *Shopping* Barra se encontra distante dessa parte da cidade.

O Iguatemi demonstra maior equilíbrio em relação ao perfil de cargo das pessoas de referência: 47,8% atendidos por gerentes, e 43,5% atendidos por vendedores. A equivalência de participação dos gerentes e vendedores no atendimento ao Iguatemi pode ocorrer em função de razões operacionais de

atendimento em campo, como: ter o maior número de pontos de decisão localizados nesse *shopping*, está localizado em região geográfica central da cidade, e por apresentar o maior volume diário de recebimento de mercadorias dentre os demais *shopping centers* da cidade. Caso o informante não tenha se equivocado quanto ao cargo da pessoa de sua referência na transportadora, o Itaigara parece ser o *shopping* mais atendido por pessoas com cargo de gerência (83,3%). Sendo um *shopping* menor do que o Iguatemi, e com um menor número de lojas que transportam produtos com maior valor adicionado, este dado nos parece incompreensível, sendo necessário uma verificação posterior.

Questão: Como é seu relacionamento com a pessoa de referencia na transportadora?

Conforme o Gráfico 15, 78,2% dos entrevistados recebem visitas espontâneas das transportadoras, o que demonstra um elevado investimento em relacionamento por parte das transportadoras.



* Somente para aqueles que disseram ter uma pessoa de referência na transportadora (n= 55)

Gráfico 15 – Contato do lojista com a pessoa de referência na transportadora

Na Tabela 9, podemos observar de forma segmentada, a existência ou não de visitação por parte dos transportadores. Observa-se no *Shopping Lapa* que apenas 40% dos entrevistados são visitados regularmente e a maior parte (60%) dos entrevistados só tem contato com a transportadora quando procura. O *Shopping Piedade*, situado no mesmo quarteirão, apresenta um índice de visitação regular bem maior (83,3%), e apenas 16,7% dos entrevistados só recebem visita quando procura. O *Shopping Barra*, com maior número de lojistas comercializando produtos com maior valor adicionado, apresenta o índice de visitação regular bem menor (66,7%), ainda que na faixa de empate técnico. O *Iguatemi* e o *Itaigara* apresentam os melhores índices de visitação espontânea regular, 87% e 100% respectivamente. Como foi dito anteriormente, a localização geográfica destes *shopping centers* permitem um melhor acesso à visitação por estarem situados em um dos principais centros comerciais da cidade de Salvador.

Tabela 9 - Contato com a pessoa de referência na transportadora x Shopping

	Shopping					Total
	Lapa	Piedade	Barra	Iguatemi	Itaigara	
Ela me visita regularmente	40,0%	83,3%	66,7%	87,0%	100,0%	78,2%
Só tenho contato quando procuro	60,0%	16,7%	33,3%	13,0%		21,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa do Autor

Pode-se afirmar que a Ramos (87%) e o Rapidão Cometa (78,6%) são as transportadoras utilizadas pelos pesquisados que apresentam os melhores índices de regularidades de visita aos entrevistados, conforme ilustra a Tabela 10; a Braspress fica em segundo lugar. Mesmo assim, a proporção de entrevistados que informam só ter contato quando procura o Rapidão Cometa (21,4%) e a Ramos (13%) pode ser considerado elevado.

Tabela 10 - Contato com a pessoa de referência na transportadora x Transportadoras mais utilizadas

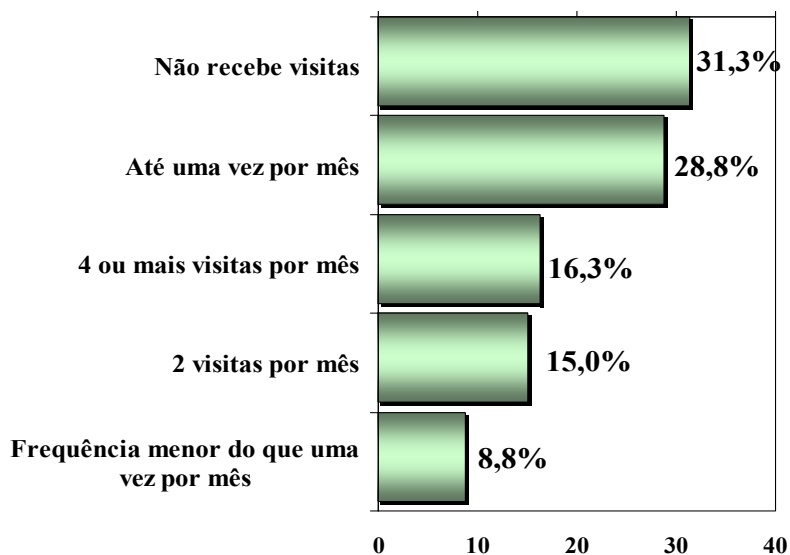
	Qual transportadoras que mais utiliza?				Total
	Braspress	Ramos	Rapidão Cometa	Outros	
Ela me visita regularmente	66,7%	87,0%	78,6%	66,7%	78,2%
Só tenho contato quando procuro	33,3%	13,0%	21,4%	33,3%	21,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa do Autor

Questão: Com que frequência mensal você recebe visita do representante da transportadora?

A frequência regular de visitas permite ao transportador, além da antecipação na resolução de problemas, a possibilidade de conquistar embarques experimentais junto a empresas que ainda não sejam clientes em modais ou rotas ainda não utilizadas.

Observa-se no Gráfico 16, que 31,3% de todos os entrevistados não recebem visita dos transportadores. Entre os que recebem visita regularmente, pode-se afirmar que 28,8% são visitados até uma vez por mês; 16,3% recebem quatro ou mais visitas por mês; 15% afirmam receber duas visitas por mês; e 8,8% informam ter média de visitas inferior a uma por mês.



* Somente para aqueles que disseram ter uma pessoa de referência na transportadora (n= 55)

Gráfico 16 – Freqüência de visita do representante da transportadora

O resultado apresentado na Tabela 11 permite avaliar a *performance* de visitação dos transportadores, individualmente. Verifica-se que a Braspress apresenta o maior número de clientes (45,5%) que não recebe visitas. O Rapidão Cometa (23,5%) e a Ramos (21,2%) apresentam índices de não visitação equivalentes. Existe uma oportunidade de mercado nos clientes não visitados das transportadoras.

Pode-se afirmar que a média de visitação do Rapidão Cometa é de uma visita por mês, baseando-se na declaração de 47,1% de seus clientes. Já a Ramos demonstra uma visitação mais freqüente, seus clientes afirmam são visitados: até uma vez por mês (21,2%), duas vezes por mês (21,2%) e quatro ou mais vezes por mês (27,3%).

Tabela 11 - Frequência mensal de visitação do representante da transportadora x Transportadoras mais utilizadas

	Qual transportadoras que mais utiliza?				Total
	Braspress	Ramos	Cometa	Outros	
Até uma vez por mês	45,5%	21,2%	47,1%	15,8%	28,8%
2 visitas por mês		21,2%	17,6%	10,5%	15,0%
4 ou mais visitas por mês	9,1%	27,3%		15,8%	16,3%
Não recebe visitas	45,5%	21,2%	23,5%	47,4%	31,3%
Frequência menor do que uma vez por mês		9,1%	11,8%	10,5%	8,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa do Autor

Questão: Como você avalia o seu representante da transportadora?

O Gráfico 17 mostra a avaliação do representante das transportadoras feita pelos lojistas em relação a quesitos que lhes foi apresentado. De forma geral, o entrevistado encontra-se satisfeito. Porém, é importante analisarmos os aspectos que apresentam oportunidade de melhoria para os competidores neste mercado.

Pode-se afirmar que os índices de insatisfação são, primeiramente, os que dependem da estrutura da transportadora: velocidade do atendimento (7,6%), velocidade no retorno das solicitações (7,6%); e, em segundo lugar, os que dependem mais do vendedor ou atendente: acessibilidade ao atendente (7,5%), presteza no atendimento (6,3%), confiabilidade das informações (5,1%) e cordialidade no atendimento (5,1%). No caso da acessibilidade ao representante, a estrutura de retaguarda da transportadora também tem papel importante no suporte ao cliente.

Outro ponto relevante é em relação aos entrevistados que não sabem sobre a aparência (23,8%) e a simpatia (22,5%) do representante. Essas evidências comprovam a falta de contato pessoal dos representantes com os pesquisados.

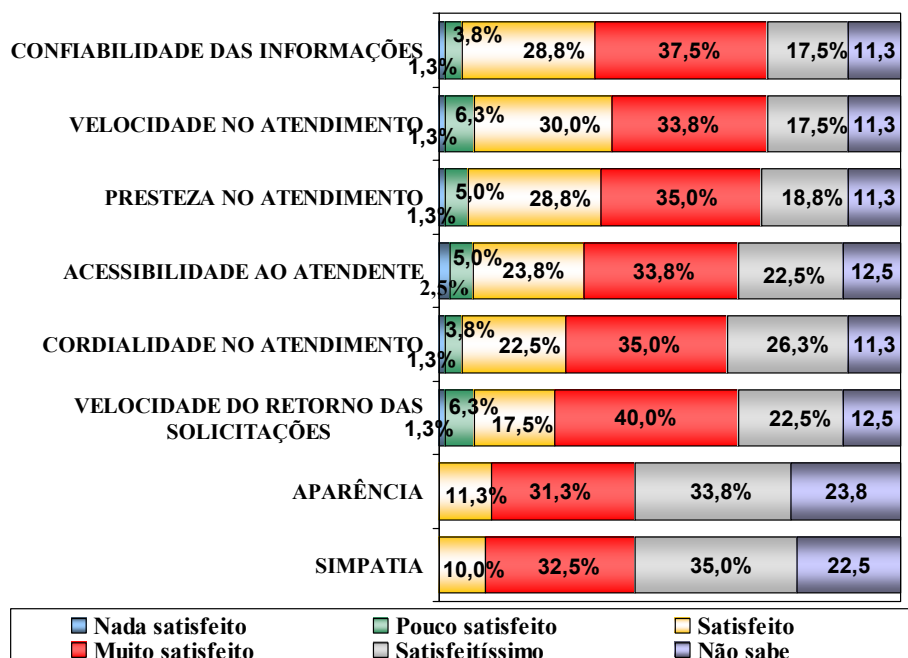


Gráfico 17 – Avaliação do representante das transportadoras pelo lojista

3.4 A SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

Através das informações descritas a seguir pretende-se verificar a aceitação da hipótese H3, pois acredita-se que o lojista de confecção de *shopping* de Salvador apresenta um baixo índice de satisfação com o serviço de transporte oferecido pelo mercado.

Inicialmente, foi feita uma interpretação dos motivos que levam o entrevistado a utilizar mais de uma transportadora e do tempo médio de duração da relação comercial. Foi observado também qual a avaliação feita pelo usuário sobre os principais atributos do serviço. Por fim, apresentamos as sugestões do entrevistado para melhorar o serviço, como também, mapeados os motivos que fazem o entrevistado permanecer cliente de seus atuais transportadores.

Questão: Por que você utiliza mais de uma transportadora?

Observa-se no Gráfico 18, que a área de cobertura (35%) e o preço (26,5) são os principais motivos que fazem o entrevistado utilizar mais de uma transportadora. Esta informação mostra, em primeiro lugar, uma oportunidade de expansão por parte dos transportadores em relação à atuação geográfica.

Em segundo lugar, mostra que há um leque de preços em transportes de cargas fracionadas; é comum existirem rotas mais econômicas e ou mais rápidas, em função do fluxo de competência de embarque de cada transportador.

Um aspecto interessante é ver o papel de prescritor do fornecedor da mercadoria: para 8,3% dos entrevistados, este é um dos motivos que levam à utilização de outra transportadora. O poder de influência do expedidor da mercadoria (fornecedor) é real, considerando que o ato de solicitação de coleta na origem da viagem, é responsabilidade dele.

Ainda que com índices de frequência mais baixos, não podemos deixar de considerar como importantes as seguintes citações: ter mais uma opção de transportadora (8,3%), condição de pagamento (3,3%), e problemas no atendimento (3,3%), como se observa no Gráfico 18. Esses aspectos remetem a oportunidades comerciais junto aos lojistas, pois, ações direcionadas podem atender esses anseios.

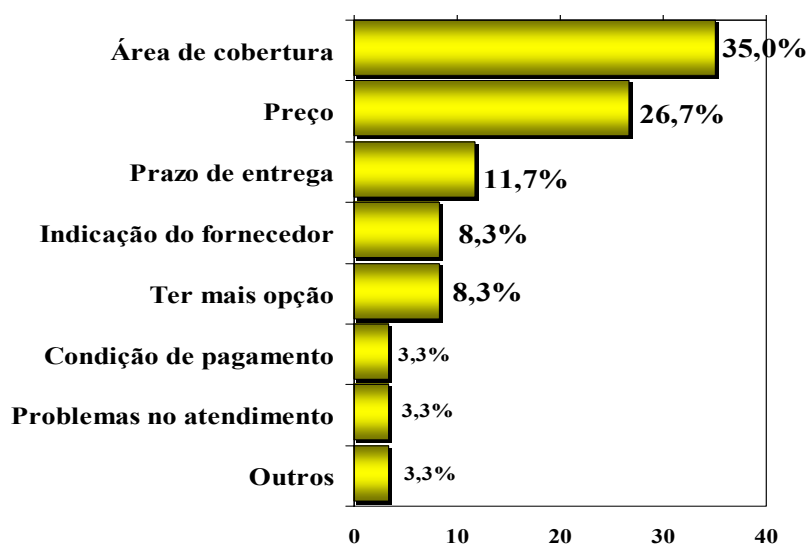


Gráfico 18 – Razões para utilização de mais de uma transportadora

Questão: Há quanto tempo utiliza essas transportadoras?

Após análise do Gráfico 19, constatou-se que 67,6% dos entrevistados utilizam as suas transportadoras há pelo menos cinco anos, sendo: de cinco a dez anos (33,8%), de dez a vinte anos (20%) e mais de vinte anos (3,8%). Com base nos números, pode-se afirmar que as relações da transportadora com os entrevistados são de médio a longo prazo.

Porém, observa-se no Gráfico 19 uma rotatividade de transportadores no serviço prestado ao entrevistado, pois, 17,5% utilizam o atual transportador a menos de um ano.

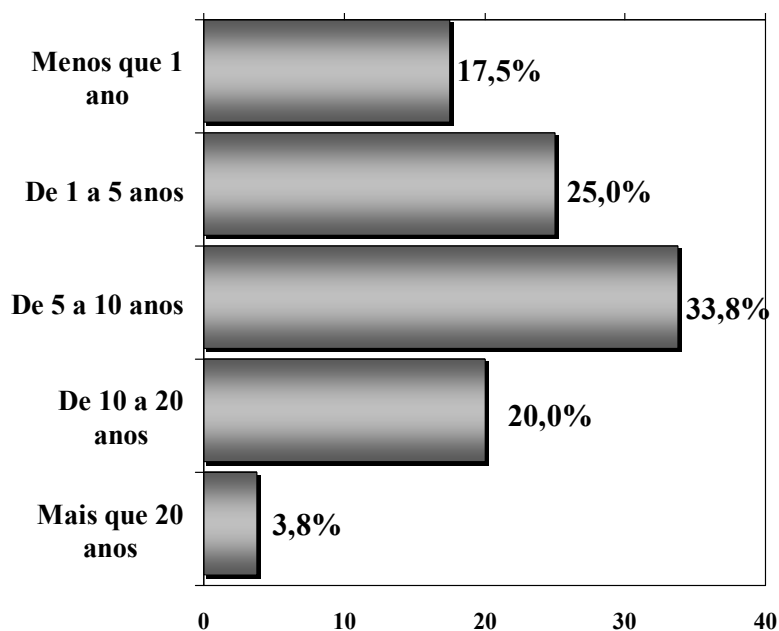


Gráfico 19 – Tempo de utilização da transportadora

Questão: Como você avaliaria a transportadora que você utiliza?

Conforme o Gráfico 20, pode-se afirmar que, de forma geral, 97,5% dos entrevistados encontram-se no mínimo satisfeitos com suas respectivas transportadoras. Este resultado nega a hipótese H3, segundo a qual o lojista de confecção dos *shopping centers* de Salvador apresenta um baixo índice de

satisfação, no entanto, o entrevistado se declara satisfeito com o serviço prestado por suas transportadoras. O Gráfico foi obtido a partir da avaliação individual de atributos listados previamente (preço, regularidade no prazo de entrega, integridade da carga, atendimento e informação) e em seguida o entrevistado foi questionado sobre uma avaliação geral do serviço prestado pela transportadora.

Este Gráfico também permite a análise da satisfação com os principais atributos da prestação de serviço. O preço é considerado pelos lojistas o maior motivo de insatisfação, e 5,0% declaram estar nada satisfeitos; e 7,5% pouco satisfeitos com este atributo. Dentre os demais aspectos analisados, o preço apresenta o resultado de menor satisfação.

Outro aspecto relevante é que o usuário do serviço não sabe avaliar (20%) a informação de rastreamento fornecida por suas transportadoras. Essa evidência comprova que a divulgação desta ferramenta não está sendo feita de forma adequada por parte do prestador de serviço.

Quanto à regularidade de entrega, verificou-se que 2,5% dos entrevistados estão nada satisfeitos, 5,0% pouco satisfeito e 92,5% no mínimo satisfeitos com os prazos de entrega oferecidos. O resultado é muito positivo, considerando as condições de infra-estrutura operacional existentes no Brasil.

O atendimento também foi considerado satisfatório pelos pesquisados. Constata-se que apenas 6,3% dos respondentes encontram-se nada (2,5%) ou pouco (3,8%) satisfeito com o atendimento de suas transportadoras. Este atributo, dentre os demais relacionados, apresenta o melhor índice de satisfação (93,7%), sendo, 31,3% satisfeítssimo, 27,5% muito satisfeito e 35% satisfeito com o atendimento dos transportadores.

Por fim, o entrevistado está satisfeito (25%), muito satisfeito (36,3%) e satisfeítssimo (33,8%) com a integridade da carga transportada. A baixa probabilidade de ocorrência de avarias na mercadoria (confeção) contribui para este resultado.

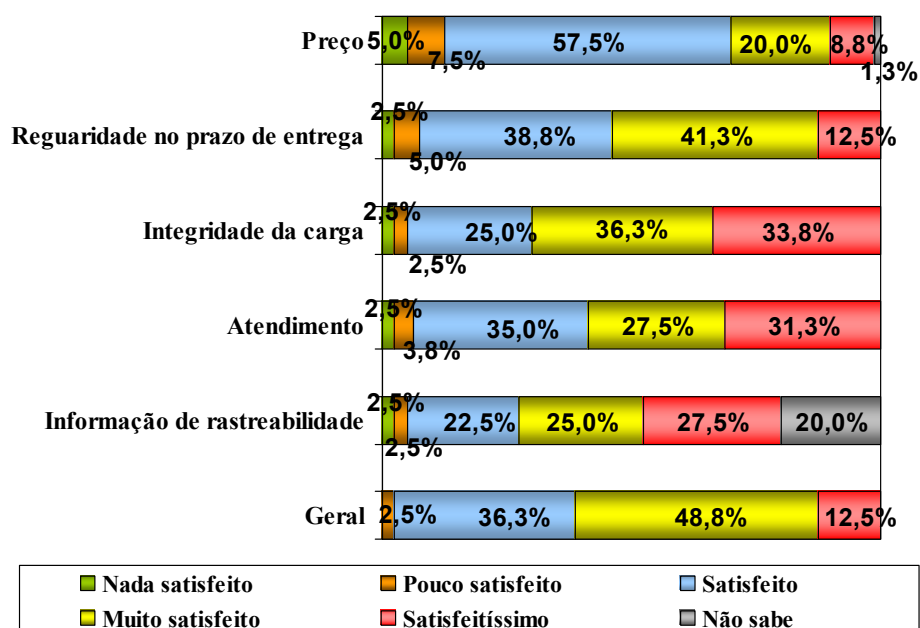


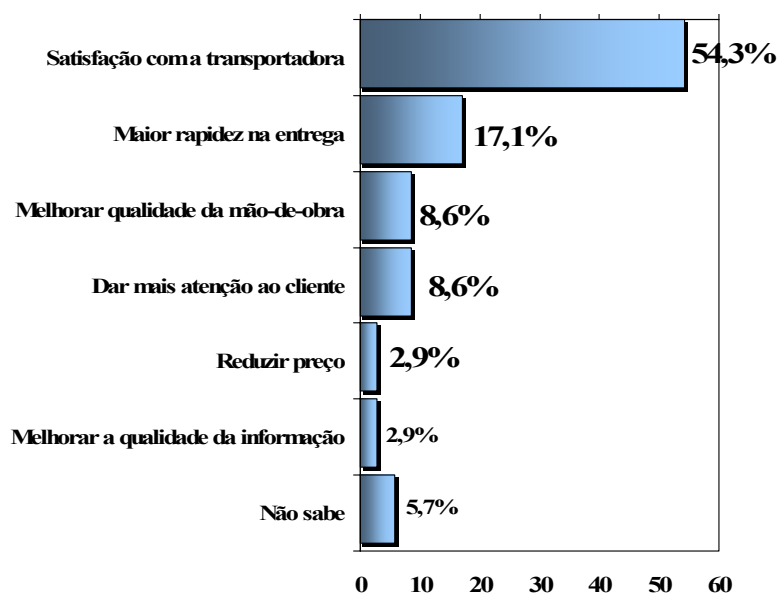
Gráfico 20 – Avaliação das transportadoras

Questão: O que você diria para transportadora melhorar seu serviço?

Entre os entrevistados que afirmaram ter apenas uma transportadora (30), procurou-se registrar as sugestões de melhoria no serviço. Para este tipo de análise, acredita-se que, respostas oriundas de entrevistados com uma única transportadora, traduzem com mais precisão a percepção sobre o prestador de serviço e por sua vez tem maior aplicabilidade.

O universo de 54,3% dos entrevistados afirma estar plenamente satisfeito com o serviço prestado pela transportadora, conforme Gráfico 21. Porém, após o agrupamento das diversas respostas abertas, verificou-se que a velocidade de entrega (17,1%) foi a principal sugestão de melhoria dada pelos respondentes.

Observa-se também que sugestões como melhorar qualidade da mão-de-obra (8,6%), dar mais atenção ao cliente (8,6%) e melhoria da qualidade da informação (2,9%). Sugestões como estas remetem deficiência das equipes de vendas e entrega na abordagem, na apresentação e no retorno às solicitações. Verifica-se que apenas 2,9% dos entrevistados evocaram a redução de preços.



* Somente para aqueles que utilizam apenas uma transportadora (n= 30)

Gráfico 21 – Sugestões para melhoria dos serviços

O maior índice de satisfação de usuários data no *Shopping Lapa*: 83,3% dos entrevistados estão plenamente satisfeitos, porém, 16,7% sugerem melhorar a qualidade da informação.

O *Shopping Piedade*, próximo geograficamente, apresenta o menor índice de satisfação: apenas 28,6% dos respondentes. As sugestões dos lojistas deste *shopping* são a maior rapidez na entrega (28,6%) e melhorar a qualidade da informação (14,3%). Vê-se também que 28,6% dos respondentes do Piedade afirmam não saber que saber o que a transportadora pode fazer para melhorar seu serviço.

No *Shopping Barra* 63,2% os entrevistados declaram estar plenamente satisfeitos. A sugestão de maior rapidez na entrega (31,6%) foi a mais citada entre os *shopping centers* pesquisados. Outro ponto sugerido por este perfil de entrevistado, foi melhorar a qualidade da mão-de-obra (5,35%).

O *Shopping Iguatemi* apresenta 57,7% dos respondentes completamente satisfeitos com sua transportadora. As sugestões maior rapidez na entrega, melhorar a qualidade da mão-de-obra e dar mais atenção ao cliente apresentam a

mesma proporção de citações (11,5%) cada uma. A redução de preço neste *shopping* é sugerida por 7,7% dos respondentes.

A redução de preços é sugestão de um terço dos entrevistados (33,3%) do *Shopping Itaigara*. As sugestões, maior rapidez na entrega e dar mais atenção ao cliente têm proporção igual de citações (8,3%) neste *shopping*. Dentre os respondentes do Itaigara, 50% informam estar plenamente satisfeito com seu atual transportador.

Tabela 12 - Sugestão para a transportadora x Melhoria de serviços por shopping

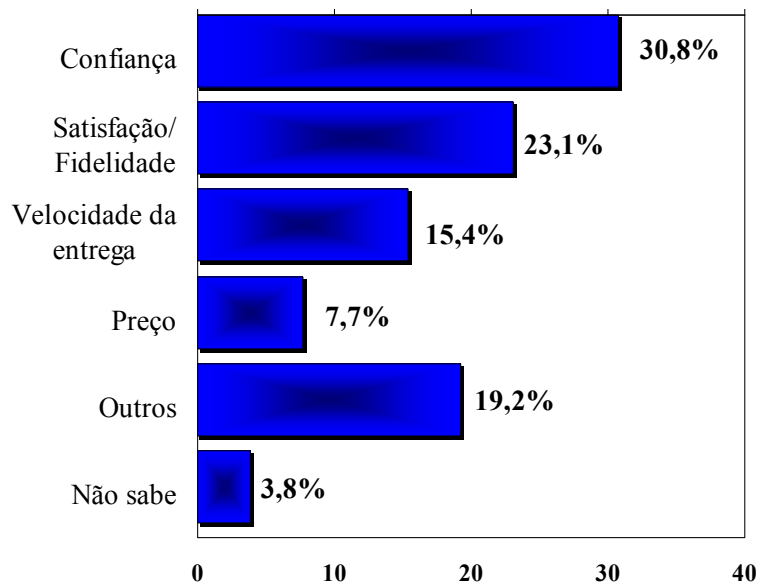
	Shopping					Total
	Lapa	Piedade	Barra	Iguatemi	Itaigara	
Satisfeito com a transportadora	83,3	28,6	63,2	57,7	50,0	57,1
Reduzir preço				7,7	33,3	8,6
Maior rapidez na entrega		28,6	31,6	11,5	8,3	17,1
Melhorar qualidade da mão-de-obra			5,3	11,5		5,7
Dar mais atenção ao cliente				11,5	8,3	5,7
Melhorar a qualidade da informação	16,7	14,3				2,9
Não sabe		28,6				2,9
						100,00

Fonte: Pesquisa do Autor

Questão: Por que você continuou com a atual transportadora?

Para avaliar as razões de retenção dos clientes procurou-se coletar respostas abertas dos entrevistados (25%) que afirmaram encontrar preços mais baixos no mercado, conforme visto anteriormente no Gráfico 8.

Observa-se no Gráfico 22, que alguns clientes evocaram a velocidade da entrega (15,4%) e o preço (7,7%), como responsáveis pela retenção do fornecedor do serviço. No entanto, o atributo com o maior índice de evocação foi a confiança (30,8%) juntamente com o sentimento de satisfação e fidelidade (23,1%). Vimos na terceira parte do capítulo teórico, a importância das relações de confiança e, segundo Giddens (1991), a confiança com base em interações pessoais é muito importante para as relações de serviço.



* Somente para aqueles que encontraram transportadora mais barata que a atual (n= 20)

Gráfico 22 – Motivos da permanência do lojista com a transportadora atual

4 CONCLUSÃO

Este trabalho de pesquisa foi originado a partir da seguinte questão: quais são os fatores decisivos na escolha do transportador pelo comércio de confecções dos *shopping centers* de Salvador? Com base neste problema de pesquisa foi definido o objetivo geral do trabalho que consiste em conhecer e delinear o comportamento de compra do lojista de confecção dos *shopping centers* de Salvador e os objetivos específicos: a) conhecer o perfil demográfico do comprador; b) avaliar a importância da atividade de transporte para o lojista; c) levantar os fatores decisivos de compra deste tipo de serviço; d) descrever o formato da relação comercial existente; e) verificar a frequência da visitação junto ao lojista; f) medir o nível de satisfação do usuário do serviço; g) detectar oportunidades de melhoria do serviço; e h) descobrir os motivos de retenção do lojista como cliente da transportadora.

Uma pesquisa de natureza quantitativa foi realizada em campo no mês de março de 2006. Os dados foram coletados juntos aos lojistas de confecção dos cinco principais *shopping centers* de Salvador, através de entrevista pessoal com os responsáveis pela escolha da transportadora. A amostragem foi estratificada proporcionalmente ao total de 250 lojas do segmento de confecção, o instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevista semi-estruturada.

Procurou-se comprovar com a pesquisa, três hipóteses: (H1) o principal fator de decisão de compra do serviço de transporte é o preço, (H2) o relacionamento interpessoal é um dos fatores decisivos na escolha do transportador e (H3) o lojista de confecção de *shopping* de Salvador apresenta um baixo índice de satisfação.

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A descrição demográfica do perfil do comprador de transporte é fundamental para o desenvolvimento de abordagem comercial. O primeiro aspecto identificado foi que, predominantemente, os responsáveis pela escolha das transportadoras são os proprietários ou gerentes de loja. Este fato implica na necessidade de um bom nível de preparação dos atendentes deste público, principalmente no que diz respeito ao acompanhamento do serviço de transporte e conhecimento específico sobre o comércio de *shopping*.

Como 97,5% dos entrevistados julgam estar dando a atenção necessária à logística do negócio, o transportador deve ficar atento às possíveis vantagens competitivas que possam ser geradas ao pequeno varejo de *shopping* através da otimização do sistema de transporte.

Na entrevista pessoal com os responsáveis pela contratação da transportadora foi possível mapear os principais fatores de escolha pela transportadora. Pode-se verificar que os atributos: condição de entrega, preço e relacionamento foram considerados pelos entrevistados aspectos igualmente influenciadores no processo de escolha do transportador. A partir deste pressuposto, pode-se concluir que a hipótese de que o preço é o principal fator de escolha deste tipo de serviço, não se verifica. Em função da importância da atividade de transporte para o comércio, a qualidade do serviço e o relacionamento interpessoal são cruciais na manutenção da relação comercial. Constatou-se que o preço não é o único principal fator de decisão de compra, que o relacionamento é decisivo para a escolha da transportadora, e que o lojista apresenta um elevado nível de satisfação com a prestação do serviço de transporte na região.

Ainda sobre os fatores de escolha, pode-se concluir que devem ser trabalhados atributos como: a imagem da transportadora por tratar da apresentação dos ativos materiais e humanos da empresa, tendo como principal função tornar o serviço tangível e a capacidade de resolução de problemas, buscando a velocidade e eficácia nas soluções dos erros operacionais da cadeia de transporte.

O atributo preço, considerado pela literatura de *marketing* um dos principais estímulos de compra, não perde sua importância apesar de não ser o único critério

de escolha do serviço. Pois 72,5% dos entrevistados julgaram que é muito importante o custo do frete em seu negócio. Como também, levanta-se a hipótese de que a formação do preço do frete deve ser adequada às necessidades específicas dos lojistas e pode até melhorar as margens de lucro da transportadora.

A investigação de quantos por cento o frete representa do valor da nota de compra permitiu inferir que o preço pago pela maioria lojista de confecções de *shopping* em Salvador pelo serviço de transporte está entre 2,5% e 5,0% do valor da nota transportada. Conclui-se que este é um parâmetro norteador de preço para o transportador que atua neste mercado.

A análise do relacionamento interpessoal apoiou na reflexão a respeito do formato da relação entre o lojista e a pessoa de referência na transportadora. Foi visto que 21,3% dos entrevistados consideram o relacionamento um fator decisivo de escolha da transportadora. Portanto, a hipótese de que o relacionamento interpessoal é um dos fatores decisivos na escolha do transportador é aceita.

A descrição dos atributos desta relação proporciona inferir sobre aspectos importantes para os prestadores de serviço de transporte. Entre os atributos de relacionamento, atenção, proximidade e visitação regular foram os mais citados. Já em relação aos aspectos técnicos: velocidade, competência, ser estritamente profissional e fornecer informações com precisão são considerados os mais relevantes. Após concluir o mapeamento da opinião do lojista, pode-se afirmar que a pessoa de contato da transportadora deve ter programa de desenvolvimento profissional à luz desses atributos identificados como positivos.

Além dos aspectos técnicos, atenção, confiança, amizade, acessibilidade, cordialidade e proximidade são pilares de sustentação na relação de atendimento neste tipo de serviço. O tempo é o principal insumo para a construção de uma relação sólida. Compreende-se, a partir dos resultados, que após ser qualificado tecnicamente, o transportador tem a missão de envolver emocionalmente o comprador. Com o passar do tempo, a tendência é a evolução para um sólido relacionamento interpessoal, pois, entre empresas, os relacionamentos comerciais tendem a ser de longo prazo.

Detectou-se a existência de lojistas que desejam mais atenção no atendimento e que quase um terço dos entrevistados não tem uma pessoa de

contato na transportadora. Este cenário atesta a carência dos lojistas por uma relação mais estreita com o fornecedor.

A hipótese de que o lojista de confecção de *shopping* de Salvador apresenta um baixo índice de satisfação foi rejeitada; 97,5% dos entrevistados estavam, de forma geral, pelo menos satisfeitos com o serviço prestado pelas transportadoras. O alto índice de satisfação apresentado não impede a busca contínua da evolução do serviço. Melhorar a velocidade de entrega (sugestão espontânea de 17,1% do total de entrevistados) é uma sugestão que deve ser aproveitada visando agregar valor ao serviço prestado.

4.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Os resultados desta pesquisa contribuem para o conhecimento sobre um dos segmentos do mercado de cargas fracionadas em Salvador: os lojistas de confecções de *shopping*. Isso pode ser útil a dois tipos de público-alvo: o primeiro, os profissionais que atuam na área comercial das empresas de transporte de cargas, pois o acesso às informações e conclusões expostas neste trabalho possibilita esses profissionais a formulação de estratégias de abordagem comercial junto ao segmento estudado.

O segundo são as empresas e órgãos ligados ao transporte de carga, atuantes na cidade de Salvador. A identificação das necessidades e desejos dos compradores de frete interestadual possibilita as empresas desenvolverem estratégias integradas de *marketing*, que tenham como objetivo aumentar a participação no mercado, aumento da *performance* operacional e, conseqüentemente, da rentabilidade da empresa prestadora de serviço.

Uma segunda contribuição deste trabalho foi a elaboração de um instrumento de coleta de dados que pode ser utilizado para investigação de outros segmentos de mercado (APÊNDICE A). O roteiro de entrevista foi estruturado de forma que possibilite a observação do comportamento de compra dos mais diversos tipos de usuários do sistema de transporte de cargas fracionadas, mas também podendo ser adaptado ao estudo do comportamento de compra de outros serviços, depois das devidas adaptações.

4.3 ESCOPO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa está delimitada pelos seguintes aspectos: área geográfica, tipo de empresa compradora e tipo da mercadoria transportada. A área geográfica da pesquisa foi a cidade de Salvador. Quais são as possibilidades de generalização destes resultados? Entende-se que os resultados obtidos não se aplicam ao mercador comprador de transporte de carga do interior da Bahia. Pois a existência de transportadores especializados em percursos que atendem exclusivamente determinadas cidades pólo do interior baiano configura um formato de relação mais informal que a estabelecida em capitais nordestinas mais desenvolvidas. No entanto, de forma genérica, os resultados obtidos podem ser estendidos às maiores capitais da região nordeste, ou seja, Recife e Fortaleza. As principais semelhanças são: os fabricantes dos produtos transportados (a origem da carga é a mesma) e as empresas de grande porte que prestam o serviço de transporte são os mesmos que atuam em Salvador.

Em relação ao tipo de empresa contratante do serviço é importante saber que a atividade comercial de *shopping* enfrenta realidade de consumo específica e a demanda derivada se comporta de forma diferente do comércio de bairro. Logo, os resultados obtidos não refletem a realidade do comerciante de bairro, pois levantamos a hipótese de que a localização dos fornecedores dos produtos e os tipos de produtos comercializados são diferentes.

4.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES

O transporte de cargas é um serviço de grande demanda empresarial. Neste trabalho foram investigados os fatores de decisão de compra do comércio de confecções de *shopping* de Salvador. Seria interessante, em estudos posteriores, ampliar o público-alvo no que diz respeito ao tipo de produto comercializado e o tipo de estabelecimento comercial. Por exemplo, os segmentos: medicamentos, informática, autopeças, calçados, cosméticos e eletro-eletrônico. Todos considerados de alto valor agregado.

A indústria se coloca num estágio anterior à atividade de comércio na cadeia logística. A contratação do serviço de transporte de cargas interestadual é uma prática comum por este tipo de organização. Sendo assim, pode-se estudar o comportamento de compra do serviço de transporte pela indústria.

Pode-se ainda desenvolver uma pesquisa em nível regional ou nacional, que proporcione compreender o comportamento de compra dos serviços logísticos como um todo. As informações sobre os consumidores de cada tipo de serviço logístico, região e segmento de atuação poderiam ser confrontadas.

Nesse contexto, os lojistas de *shopping* do interior do estado da Bahia podem ser pesquisados. Será possível, assim, a comparação entre o comportamento de compra de serviço de transporte da capital baiana e do interior do estado.

Por fim, pode-se investigar o comportamento de compra do consumidor em outras áreas do setor de serviços nos municípios baianos e no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALBAN, Marcus. **Transportes e logística: os modais e os desafios da multimodalidade**. Salvador: Fundação Luis Eduardo Magalhães, 2002. 124p. (Cadernos FLEM, 4)

ANUÁRIO DO TRANSPORTE DE CARGAS, São Paulo: OTM Editora, n. 10, maio, 2005.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS (NTC). **Custo real: sistema de apuração de custos e formação de preços de transporte rodoviário de cargas**. São Paulo, 1996. 178 p.

ATLAS DO MERCADO BRASILEIRO, São Paulo: Gazeta Mercantil, v. 7, n.7, mar.2006.

AZAMBUJA, A. M. V. **Estimação de modelos comportamentais utilizando a técnica de preferência declarada: o caso da variabilidade dos tempos de viagem no transporte de grãos no Rio Grande do Sul**. 1995. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

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

BERGE, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2001.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

BRASPRESS investe em automação. **Anuário do Transporte de Carga 2005**, São Paulo, OTM Editora, v. 10, n. 10, p.18-19, maio 2005.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BRETZKE, Mirian. **Marketing de relacionamento com CRM para competir em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRUTTON, M.J. **Introduction to transportation planning**. 3. ed. London: UCL Press, 1992. 289p.

CARVALHO, Nelly de. **Publicidade a linguagem da sedução**. São Paulo: Ática, 2000.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. 418 p.

CENTRO DE PESQUISA E ESTUDOS AVANÇADOS NA ÁREA DE LOGÍSTICA (COPPEAD).CENTRO DE ESTUDOS EM LOGÍSTICA (CEL). **Relatório de pesquisa: terceirização logística no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003. (Panorama Logístico).

CRHISTOPHER, M. **Distribuição comercial: métodos e organização**. Rio de Janeiro: Forum, 1973. 175p.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997. 240p.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CIALDINI, Robert B. **Influence: the psychology of persuasion**. New York: Morrow, 1993.

DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ERHART, Sabrina; PALMEIRA, Eduardo Mauch. Análise do setor de transportes. **Observatório de la Economia Latinoamericana**, n.71, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/06/sem.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2007.

GIANESI, Irineu G.; CORRÊA, Henrique Luiz N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUERRA, José Mauri; DONAIRE, Denis. **Estatística indutiva: teoria e exercícios resolvidos**. 2. ed. São Paulo: Liv Ciência e Tecnologia, 1982.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 228p.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E.G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégia e casos**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Departamento de Contas Nacionais. **Economia nacional: conta de bens e serviços - 1999-2003**. [Brasília, 2004]. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2003/defaulttab.shtml/contasnacionais2003\[1\].pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2003/defaulttab.shtml/contasnacionais2003[1].pdf)> Acesso em: 27 jan. 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA DE PERNAMBUCO (IPESPE). Projeto Cometa. **Estudo quantitativo dos prospects no varejo**. Recife, 2004.

KOHLER, Wolfgang. **Psicologia da Gestalt**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**. São Paulo: Manole, 2002.

_____; JAIN, D.; MAESINCEE, Suvit. **Marketing em ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEMOS, Mário Luiz Freitas; ROSA, Sergio Eduardo Silveira da. **Os setores de comércio e de serviço**. [Rio de Janeiro: BNDES, [2003?]] Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial07.pdf > Acesso em: 22.11.2006.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 2006.

MAIORES E MELHORES DO TRANSPORTE E LOGÍSTICA, São Paulo: OTM Editora, v. 18, n. 18, nov. 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2001.

MANHEIM, M.L. **Fundamentals of transportation systems analysis**. 4. ed. Cambridge, MIT Press, 1979. 658p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca: como encontrar a imagem que fortalece sua marca.** São Paulo: Negócio, 1999.

MIYOSHI KATO, Jerry. **Cenários estratégicos para indústria de transportes rodoviários de cargas no Brasil.** 2005. 167f. Dissertação: (Mestrado) - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MORIKAWA, T. Correcting stated dependence and serial correlation in the rp-sp combined estimation method. **Transportation**, Amsterdam, v. 21, n. 2, p. 153-165, 1994.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

NEVES, José da Silva. **Gestão de empresas comerciais estabelecidas em shopping centers na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional.** 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

NODARI, C.T. **Influência de preço e marca na demanda por transporte aéreo.** 1996. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

NOVAES, Antônio Galvão. **Sistemas de transportes.** São Paulo: E. Blucher, c1986. 151p.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial Odebrecht.** 4. ed. Salvador: Odebrecht, 2002.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer.** New York: McGraw-Hill, c1997.

_____. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

ORTÚZAR, Juan de Dios; WILLUMSEN, Luis G. **Modelling transport.** 2.ed. Chichester ; New York : Wiley, c1994. 375p.

PEDRÃO, Fernando Cardoso; RIBEIRO JUNIOR, Deusdete; CAL, Roberto. Situação atual e perspectivas do comercio baiano. **Cadernos de Análise Regional: Comercio**, Salvador: UNIFACS, v. 4, n. 5, 59 f. jun. 2001.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística.** 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

RICHTER, H. G. **Retailing: principles and practices.** 3. ed. New York: Mcgraw-Hill, 1954.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTI, Alexandre de. Multinacional compra mercúrio. **Zero Hora**. Porto Alegre: 11 jan. 2007. Caderno de Negócios.

SCHLÜTER, G.H. **Gestão de empresa de transporte rodoviário de bens: marketing aplicado ao transporte**. Porto Alegre: Heka, 1991. 279p

_____. **Gestão de empresa de transporte rodoviário de bens: organização, sistema informativo e análise de investimento**. Porto Alegre: Heka, 1984. 343p.

SCHLUTER, Roberto Mauro. **A estrutura de decisão do operador de transporte de carga pelo usuário varejista de pequeno porte**. 1999. 76f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SEBRAE (Bahia). **Fatores que influenciam as compras**. Salvador, 2005. (Instrumento de Apoio Gerencial, 40). Disponível em: <www.ba.sebrae.com.br>. Acesso em: 19 ago.2006.

SENNA, L.A.S. The influence of travel time variability on the value of time. **Transportation**, Amesterdam, v. 21, n. 2, p. 203-228, 1994.

_____; TONI, J. de; LINDAU, L.A. O valor monetário atribuído pelos usuários ao conforto no transporte. In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES, 8., 1994, Recife, PE. **Anais...**, Recife: UFPE, 1994. 3 v., v.2, p.95-105.

SHELL, G. Richard. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. São Paulo: Negócio, 2001.

SILVA, Elaine F. Norberto. Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação: uma análise a partir do automóvel. **Revista Tempo Social**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 203-223, nov. 2004.

_____. **As formas do sentido: estudo em estética da comunicação**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

_____. Norberto. Comportamento do consumidor: processos de decisão de compra de carros populares. **Nexus Econômicos**, Salvador, v. 2. n.1, p.155-169, out. 2000.

STONE, Merlin. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

TRANSPORTE MODERNO, São Paulo: OTM Editora, v. 43. n. 415, out. / nov. 2005.

TRIGUEIRO, Fernando Guilhobel Rosas. **Administração de materiais: "um enfoque prático"**. 3. ed. Recife: [s.n.], 1996.

UELZE, Reginald. **Logística empresarial:** uma introdução à administração dos transportes. São Paulo: Pioneira, 1974.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala:** a linguagem silenciosa da comunicação não verbal. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Questionário no.		
Shopping:		
Loja:		
Contato:		
Entrevistador:		
Supervisor:		Data

BOM DIA/ TARDE/ NOITE SR/SRA:
 EU SOU....., DA UFBA, NÓS ESTAMOS FAZENDO UMA
 PESQUISA SOBRE SERVIÇOS DE TRANSPORTE ATRAVÉS DE
 UMA ENTREVISTA QUE LEVARÁ CERC A DE 15 MINUTOS.
 PODEMOS CONTAR COM A SUA COLABORAÇÃO?

FILTRO

1. O(A) Sr(a) é o responsável pela escolha de contratação dos serviços de transporte pela sua empresa? (PAGA O FRETE AQUI?)

	V 1
Sim	1
Não (ENCERRE E AGENDE COM O RESPONSÁVEL)	2

FORNECEDOR ATUAL

2. Você utiliza os serviços de quais transportadoras? (MARCAR TODAS OPÇÕES CITADAS NA 1ª COLUNA)
 3. Quais as 3 transportadoras que mais utiliza? (MARCAR NA 2ª COLUNA)

	V 2	Mais utilizadas V 3
5 Estrelas	1	1
Atlas	2	2
Braspress	3	3
Correios	4	4
Fly	5	5
Itapemirim	6	6
Progresso	7	7
Ramos	8	8
Rapidão Cometa	9	9
Variglog	10	10
Vaspex	11	11
Outra		
NS/NR	99	99

4. Como você escolheu esta (s) transportadora (s) com a (s) qual (is) trabalha? (RM, NÃO LER RESPOSTAS. MAIS ALGUMA COISA?)

PREÇO	
Preços / tarifas adequados.	1
Condições de Faturamento e Pagamento	2
Clareza da proposta	3
Velocidade na entrega da proposta	4

Flexibilidade na forma de calcular o frete	5
--	---

RELACIONAMENTO

Atendimento ao cliente por telefone	6
Atendimento do Vendedor	7
Indicação do representante e/ ou fornecedor (Influência)	8
Presteza	9
Acessibilidade	10
Simpatia / Cordialidade / Amizade	11

IMAGEM

Credibilidade/ Confiança	12
Segurança	13
Porte da empresa	14
Aparência da Frota e Profissionais	15

CONDIÇÃO DE ENTREGA

Cumprimento do prazo de entrega (negociado)	16
Rapidez na entrega	17
Integridade da carga / A carga chega em perfeitas condições	18
Informação durante o transporte	19

ESTRUTURA

Tamanho e condições da frota de veículos	20
Tecnologia utilizada	21
Portfólio de Serviços/Variada de serviços	22
Abrangência territorial	23

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Velocidade na resolução de problemas	24
Solução de Problemas (Ressarcimento de faltas e avarias)	25
Resolução de apreensão (ICMS antecipado)	26
Outro	

SE USA MAIS DE UMA TRANSPORTADORA

5. Por que você utiliza mais de uma transportadora?

	V 5
Por causa da área de cobertura	1
Os preços são diferenciados por percurso	2
Problemas no atendimento	3
Outro	
Não sabe/ NR	9

PARA TODOS

1. Há quanto tempo utiliza essas transportadoras?

TRANSPORTADORA: _____

	V 1
_____ Não sabe / Não respondeu	99

TRANSPORTADORA: _____

	V 2
_____ Não sabe / Não respondeu	99

TRANSPORTADORA: _____

	V 3
_____ Não sabe / Não respondeu	99

2. Como você avaliaria a transportadora que você utiliza, nos seguintes aspectos?

(VER OPÇÕES DA QUESTÃO 3 e ANOTAR NO QUADRO CORRESPONDENTE)

TRANSPORTADORA: _____

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeitíssimo	Não sabe/ NR	
Preço	1	2	3	4	5	9	V 4
Regularidade de Prazo de entrega	1	2	3	4	5	9	V 5
Integridade da Carga	1	2	3	4	5	9	V 6
Atendimento	1	2	3	4	5	9	V 7
Informação de rastreabilidade	1	2	3	4	5	9	V 8
No geral	1	2	3	4	5	9	V 9

TRANSPORTADORA: _____

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeitíssimo	Não sabe/ NR	
Preço	1	2	3	4	5	9	V 10
Regularidade de Prazo de entrega	1	2	3	4	5	9	V 11
Integridade da Carga	1	2	3	4	5	9	V 12
Atendimento	1	2	3	4	5	9	V 13
Informação de rastreabilidade	1	2	3	4	5	9	V 14
No geral	1	2	3	4	5	9	V 15

TRANSPORTADORA: _____

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeitíssimo	Não sabe/ NR	
Preço	1	2	3	4	5	9	V 16
Regularidade de Prazo de entrega	1	2	3	4	5	9	V 17
Integridade da Carga	1	2	3	4	5	9	V 18
Atendimento	1	2	3	4	5	9	V 19
Informação de rastreabilidade	1	2	3	4	5	9	V 20
No geral	1	2	3	4	5	9	V 21

SE USA MAIS DE UMA TRANSPORTADORA

3. Dentre essas transportadora que você citou, qual efetivamente sua empresa mais usa? (Qual a mais importante no seu negócio?) RU

	V 22
_____ Não sabe/ NR	9

PERGUNTAS SOBRE A TRANSPORTADORA QUE MAIS USA

4. Existe alguém que seja sua referência na transportadora?

	V 23
Sim	1
Não (Vá para Q14)	2

5. Descreva como é sua relação com essa pessoa

	V 24
_____ Não sabe/ NR	9

6. Descreva como é essa pessoa

	V 25
_____ Não sabe/ NR	9

1. Qual o cargo desta pessoa?

	V 1
Não sabe / Não respondeu	99

2. Como é seu contato com esta pessoa?

	V 2
Ela me visita regularmente	1
Só tenho contato quando procuro	2

TODOS

3. Com que frequência por mês você recebe a visita do representante da transportadora?

	V 3
Até uma vez por mês	1
2 visitas por mês	2
3 visitas por mês	3
4 ou mais visitas por mês	4
Não sabe / NR	9

4. Como você avalia o seu representante da transportadora nos seguintes aspectos?

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeitíssimo	Não sabe/ NR	
Confiabilidade das informações	1	2	3	4	5	9	V 4
Velocidade no atendimento	1	2	3	4	5	9	V 5
Presteza no atendimento	1	2	3	4	5	9	V 6
Acessibilidade ao atendente	1	2	3	4	5	9	V 7
Cordialidade no atendimento	1	2	3	4	5	9	V 8
Velocidade do retorno das solicitações	1	2	3	4	5	9	V 9
Aparência	1	2	3	4	5	9	V 10
Simpatia	1	2	3	4	5	9	V 11

PARA QUEM UTILIZA APENAS UMA TRANSPORTADORA

5. O que você teria a dizer para transportadora melhorar seu serviço?

	V 12
Não sabe / Não respondeu	99

PARA TODOS

6. Quais são as principais origens das suas mercadorias para os transportes por conta de sua empresa?

	V 13
São Paulo	1
Belo Horizonte	2
Rio de Janeiro	3
Outro	
Não sabe/ Não respondeu	9

7. Você tem tido necessidade de transportar cargas com urgência?

	V 14
Sim	1
Não (Vá para Q21)	2

8. Em que épocas do ano você transporta mais essas cargas de urgência? (SABE ORDEM DE MAIOR FREQUENCIA)

	1ª V 15	2ª V 16	3ª V 17
Dia das mães	1	1	1
Dia dos namorados	2	2	2
São João	3	3	3
Dia dos pais	4	4	4
Dia das crianças	5	5	5
Natal	6	6	6
Outro			
Não sabe/ NR	9	9	9

9. Você recorreu a que empresa para fazer este serviço de transporte de carga de urgência?

	V 18
Velog	1
Sedex	2
Outra	
Não sabe/ Não respondeu	9

PARA TODOS

10. Qual a importância do valor do frete nos seus custos?

	V 19
Nada importante	1
Pouco importante	2
Importante	3
Muito importante	4
Não sabe / NR	9

1. Você acompanha o quanto o frete representa dos custos no seu negócio?

	V 1
Sim	1
Não	2

SÓ PARA QUEM ACOMPANHA

2. Normalmente quantos por cento o frete representa no valor da nota da compra transportada?

	V 2
0 a 2,5%	1
2,5 a 5%	2
5 a 7,5%	3
7,5 a 10%	4
Mais que 10%	5
Não sabe/ não respondeu	9

PARA TODOS

3. Você já achou alguma transportadora mais barata que a sua atual?

	V 3
Sim	1
Não (vá para Q26)	2
Não sabe/ Não respondeu	9

SE SIM NA QUESTÃO 24

4. Por que você continuou com a atual transportadora?

	V 4
Não sabe / Não respondeu	99

PARA TODOS

5. Você acredita estar dando a atenção necessária nas operações logísticas do seu negócio?

	V 5
Sim (vá para Q28)	1
Não	2

6. (Se não) Por que?

	V 6

Não sabe / Não respondeu	99

7. Existe algum horário que seja menos incomodo para receber visitas de fornecedores?

TODO DIA	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	V 7
0	1	2	3	4	5	6	
Manhã	Tarde	Noite	V 8				
4	5	6					

TODO DIA	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	V 9
0	1	2	3	4	5	6	
Manhã	Tarde	Noite	V 10				
4	5	6					

8. Sexo

	V 11
Feminino	1
Masculino	2

9. Qual seu atual cargo na empresa?

	V 12
Proprietário	1
Gerente	2
Outro	
Não sabe/ Não respondeu	9

10. Há quanto tempo o Sr(a) está gerenciando esse tipo de negócio (confeção)?

V 13

--	--

11. Você fez algum curso voltado para gestão de negócios?

	V 14
Não	1
Sim, Administração de Empresas	2
Sim, Contabilidade	3
Sim, outro	
Não respondeu	9