

QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES DE UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS

José Aleksandro Teixeira da Silva¹

Marcelo Arnaldo da Silva²

ThaysaDanyella Lira Marques³

Monike Silva Melo⁴

Edcleide Maria da Silva⁵

RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar a percepção dos clientes de uma empresa distribuidora de alimentos quanto à prestação de seus serviços. Para tal promove-se uma discussão teórica acerca do conceito de serviços, apontando-se, ainda, os processos logísticos que estão imbricados à gestão de organizações pertencentes a esse segmento. Empiricamente, a pesquisa norteou-se por uma abordagem quantitativa elencando-se os clientes mais representativos para a empresa os quais responderam a um questionário estruturado. A partir desses dados, percebe-se que a empresa tem atendido às expectativas de seus clientes, demonstrando eficiência em seus processos de gestão.

Palavras Chave: Serviços; Logística; Qualidade.

¹Discente do curso Administração da Universidade UNIFAVIP DeVry E-mail: jose.alexandro@globomail.com.

²Discente do curso Administração da Universidade UNIFAVIP DeVry E-mail: marcelo@cardealdistribuidora.com.br.

³Mestre em Administração PROPAD - UFPE, Docente do curso de administração da UNIFAVIP DeVry E-mail: tahud@hotmail.com.

⁴Especialista em Contabilidade, Contadora da UFPE E-mail: monike_melo@hotmail.com.

⁵Mestre em Gestão Pública MGP-UFPE, Secretária Executiva da UFPE E-mail: edcleidems@gmail.com.

1. Introdução

A temática gestão e qualidade em serviços é, anualmente, alvo de inúmeras pesquisas, sendo objeto de muitas discussões e questionamentos entre pesquisadores, gerentes e administradores (FREITAS, 2005). Essas reflexões decorrem da complexidade oriunda dos conceitos de qualidade e das próprias definições da prestação de serviços que envolvem em sua essência características intangíveis (SARQUIS, 2009).

Com efeito, o direcionamento para os serviços tem se destacado como diferencial competitivo nas organizações ao passo que, progressivamente, o efeito da variável preço dilui-se no processo de fidelização dos consumidores (FREITAS, 2005). Frente a essa nova realidade as empresas são obrigadas a encontrar novos meios que promovam a satisfação do consumidor.

Sob esse aspecto é interessante trazer a baila a perspectiva de Morash e Lynch(2002) ao indicarem que os processos em logística, nomeadamente, os serviços logísticos, têm grande potencial como instrumento de diferenciação das organizações ao agregar valor nas operações das pequenas e grandes empresas. Não obstante, de acordo com Picolotti (2014), ao se tratar de serviços logísticos no Brasil tudo é superlativo, dada a representatividade do setor que movimenta um volume de R\$ 350 bilhões e registra um crescimento superior ao PIB (Produto Interno Bruto).

Assim, promovendo a conexão entre qualidade, serviços e logística, o presente artigo se estrutura em cinco seções, sendo a primeira constante desta introdução, a segunda apresenta as perspectivas teóricas sobre serviços e serviços logísticos, a seção seguinte trata dos aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa de campo, seguindo-se da seção quatro que aborda o caso da empresa DCL Cardeal distribuidora situada na cidade de Caruaru –PE e, por fim, últimas considerações.

2. Referencial Teórico

Nesta sessão apresentam-se os conceitos e as características dos serviços, da satisfação do cliente, da qualidade e dos serviços em logística. Esses tópicos são constituídos a partir das considerações de Johnston e Clark (2010), Lovelock e Wright (2001), Kotler (2005), Gianese e Corrêa (2008) entre outros.

2.1. Conceito de Serviço

Os serviços são tradicionalmente difíceis de definir ou mensurar, pois muitas vezes são consumidos ao mesmo tempo em que são comprados, ao contrário dos bens manufaturados que são tipicamente tangíveis. Dessa forma, os serviços estão direcionados para uma ação predominantemente intangível, ou seja, um ato praticado por um prestador de serviço (físico ou jurídico) em benefício de outra parte cliente/consumidor, que não resulta num bem físico que possa ser deslocado manualmente de um lugar para outro (SARQUIS 2009).

Para Cardoso e Cunha (2005) prestar serviço é um ato de relacionamento humano, em que o cliente solicita ao prestador um serviço específico. De acordo com os autores essa é uma definição ampla, uma vez que seja qual for o bem e independentemente da forma como foi adquirido, a prestação de serviço sempre será utilizada em todo processo de aquisição.

Nesses termos, o serviço pode ser considerado como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (GRÖNROOS, 1993).

Por sua vez, Johnston e Clark (2010) estabelecem que essa amplitude conceitual deriva dos diversos autores, estudos e abordagens que tratam dessa temática. Para esses autores um ponto comum a esses conceitos encontra-se em perceber os serviços como ferramenta estratégica.

Diante desse posicionamento, Johnston e Clark (2010) elaboram um conceito para os serviços pautado do ponto de vista organizacional, ou seja, o encontro dos públicos (interno e externo). Esse conceito define os serviços como o vínculo entre os objetivos da organização e a percepção e satisfação dos clientes, conforme ilustra a figura abaixo.

Figura 1. Conceito de serviços sobre duas perspectivas.



Fonte: JOHNSTON; CLARK(2005, p.55)

Convergentes a essa perspectiva, Gianese e Corrêia (2008) afirmam que o conceito de serviços está voltado para as expectativas geradas por experiências vividas anteriormente pelos clientes, sendo diretamente correlacionado à ação da empresa junto a seus consumidores.

Por fim, cabe destacar a convergência conceitual estabelecida entre Lovelock e Wright (2001) e Las Casas (2009) ao indicarem que os serviços por se tratarem de bens intangíveis, diferenciam-se dos produtos devido as suas características (ações e desempenhos), estes últimos por representarem um bem físico. Dessa forma, a avaliação final dos serviços é influenciada de acordo com as seguintes características:

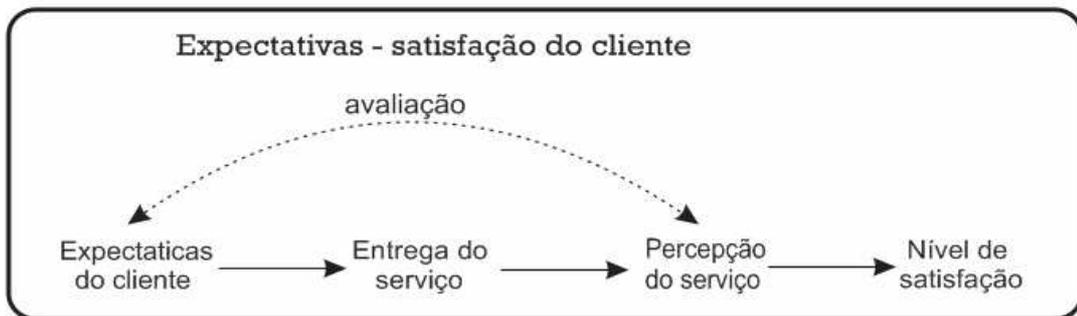
- **Intangibilidade** – embora muitas vezes os serviços incluam ou resultem em elementos tangíveis, sua realização é basicamente intangível.
- **Heterogêneo** – a diferença na prestação dos serviços entre empresas pode ser mensurada de acordo com o atendimento de seus clientes. O alto contato com os clientes possibilita a criação de uma experiência satisfatória para ambos os lados. A administração desses encontros não é uma tarefa fácil, portanto a qualidade no atendimento pode fazer toda diferença.

- **Variabilidade** – a presença do cliente no processo operacional torna mais complexo o seu controle, pois os serviços estão sendo consumidos ao passo em que são produzidos.
- **Perecível** - a qualidade do serviço pode ser mensurada quando comprado ou consumido (atributos de experiência), devido à ausência de estoque, por se tratar de algo perecível, que é comprometida na medida em que a demanda é maior do que a capacidade de oferta.

2.2 Satisfação do Cliente e Qualidade do serviço

Quando os serviços realizados atendem às expectativas dos clientes, eles o usarão novamente e poderão indicá-los a outras pessoas. “Se a operação atende às expectativas, ou, de fato, as excedem, os clientes ficam satisfeitos com o serviço.” (JOHNSTON, CLARK, 2010, p. 123). Quando isso não ocorre provavelmente ficarão insatisfeitos, pondo em risco a sua confiança perante a empresa fornecedora do serviço.

Figura 2. Expectativas – satisfação do cliente.



Fonte: JOHNSTON; CLARK (2010, p.123)

A satisfação do cliente relaciona-se ao momento em que ele avalia o resultado obtido de um serviço e pode ser influenciada por outras expectativas. Para Johnston e Clark (2010) as principais influências das expectativas são: o preço (quanto vai ou está disposto a pagar pelo serviço), quais são as disponibilidades de serviços alternativos (qual tratamento receberá caso mude de opção); como foi influenciado pelo marketing (boca a boca, campanhas publicitárias, televisão, internet entre outros); experiências vividas anteriormente (possibilita uma melhor avaliação); hábito/atitude (podem afetar suas expectativas e suas alternativas de forma positiva ou negativa). Conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3. Principais influências das expectativas.



Fonte: JOHNSTON; CLARK (2005, p.133)

De forma complementar Kotler (2005, p. 42) define satisfação como:

A sensação de prazer ou desapontamento de uma pessoa resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e suas expectativas. Se o desempenho não atende às expectativas, o cliente fica insatisfeito. Se o desempenho atende às expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica altamente satisfeito ou encantado.

É importante destacar a estreita relação entre satisfação e qualidade em serviços, principalmente ao se considerarem as proposições de Gianese e Corrêa (2008, p. 196) que indicam a qualidade dos serviços como “o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas/satisfeitas por sua percepção do serviço prestado”.

Contudo, a qualidade é um conceito pouco mais complexo e duradouro, e apesar de ser estabelecido de acordo com a percepção do cliente, envolve outros elementos na sua constituição. Sobre esse aspecto Kotler (2005, p. 65) indica que a “[...] qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

Portanto, “antes que os clientes comprem um serviço, eles possuem uma expectativa sobre a qualidade do serviço, com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 107).

Maximiano (2004) reúne todos esses apontamentos e define qualidade baseada em seis critérios, quando o serviço responde de forma positiva ao conjunto desses critérios pode-se estabelecer que a empresa oferta a seus clientes serviços de qualidade.

Tabela 1. Definições da ideia de qualidade.

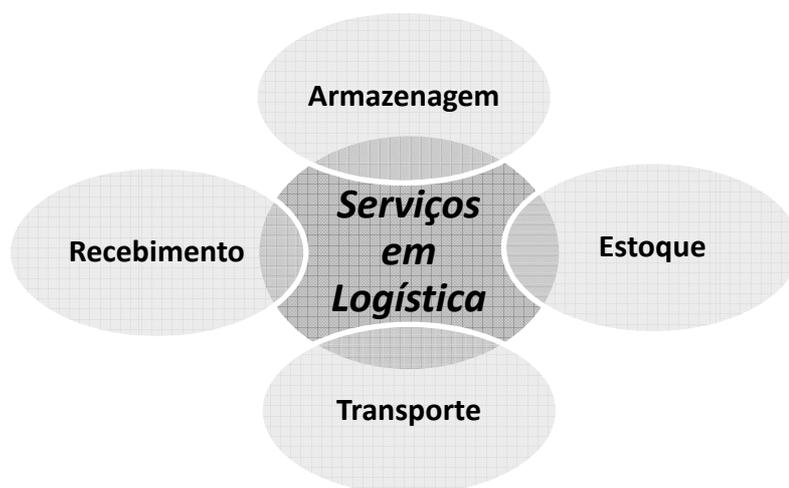
Definições da Idéia de Qualidade		
Critérios	Excelência	O padrão mais elevado de desempenho no campo de atuação.
	Valor	O valor é relativo e vai depender do poder aquisitivo do cliente.
	Especificações	Projeto de como o produto deve ser.
	Conformidade	Grau de identidade entre o produto e suas especificações.
	Regularidade	Uniformidade.
	Adequação ao uso	Qualidade no produto e ausência de deficiência.

Fonte: Adaptado de (MAXIMIANO, 2004, p. 177).

2.3 Serviços e logística

Para Ballou (1995, p. 73) “o nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens ou serviços é gerenciado.” Assim, os serviços em logística representam um conjunto de valores e operações que as empresas oferecem a seus clientes. De forma convergente, Iañez (2002) indica que para entender os serviços em logística é preciso visualizá-los como a integração entre diversos processos. Portanto, para compreender essa prestação de serviço é imprescindível descrever os seguintes processos:

Figura 4. Serviços em logística.



Fonte: Baseado em Iañez (2002)

A atividade ou **processo de recebimento** é responsável pela verificação e conferência dos produtos/materiais que correspondem às necessidades da empresa e se está de acordo com o que fora solicitado no pedido. Suas atribuições básicas são coordenar e controlar os materiais que estão sendo recebidos ou devolvidos, se estão de acordo com a quantidade, documentação, volumes, condições de embalagem entre outros (VIANA, 2008).

Para Banzato (2005, p. 67) o recebimento é a operação que requer o mais alto grau de integridade das informações. Se houver falhas na operação de recebimento, estas serão repetidas por todas as operações que vierem na sequência, podendo chegar ao cliente final.

Quanto à **armazenagem** é importante destacar que o processo de movimentação exige muita atenção dentro das operações logísticas. Deve ser feita de acordo com as dimensões de cada produto, obedecendo todos os pré-requisitos estabelecidos na formação dos pallets. Para Viana (2008) as instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição. Desse modo, o acondicionamento adequado, a temperatura e o tamanho dos produtos, são aspectos importantes e estratégicos para não ocasionar inconformidades, quebras, furtos e avarias no seu armazenamento.

Através dessas medidas busca-se obter benefícios econômicos como a diminuição dos custos de armazenagem e operacional. Segundo Banzato (2005) os dois principais objetivos do processo de armazenagem são a maximização dos recursos operacionais (espaço, equipamentos, mão-de-obra), e a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

O **estoque** é imprescindível para o funcionamento das empresas fundamental para a produtividade operacional de um armazém. É preciso muita cautela para trabalhar o giro das mercadorias e adequá-las em locais de fácil acesso para não gerar problemas como: estoques excessivos, capital parado, os produtos tornando-se obsoletos entre outros fatores. Uma boa administração de estoques é essencial para reduzir os custos operacionais, por se tratar de algo muito importante para as empresas, os estoques quando bem gerenciados se convertem em dinheiro.

Arnold (1999) destaca que a administração de estoques é responsável pelo planejamento e controle, desde a matéria-prima até o produto acabado entregue aos clientes. Para isso a empresa precisa adotar políticas de estoque e implementar sistemas que possibilitem definir onde cada item será armazenado e que facilitem a sua localização, aumentando o aproveitamento do espaço e evitando que os procedimentos e as atividades do dia a dia não ocasionem perda de tempo e rupturas nos produtos. Caso contrário, pode resultar na insatisfação dos clientes e consequentemente perder mercado para os concorrentes. Segundo Banzato (2005) uma deficiência presente em muitas operações de estocagem é a ausência de um sistema formal de localização de estoque.

Na operação logística o **transporte** é o grande diferencial para conseguir o equilíbrio em atender os clientes em tempo recorde, com baixo custo, mas sem perder a qualidade. Este ponto é o maior desafio para a distribuição e é responsável por tornar a empresa competitiva e sustentável no mercado. O transporte dos materiais (tanto interno quanto externo) é um fator de maior preocupação no processo logístico, sendo preciso um gerenciamento de forma eficiente e eficaz. Existem várias modalidades de transportes e o modelo ideal a ser escolhido pela empresa deve ser aquele que melhor atende as suas necessidades (VIANA, 2008).

Por fim, Arnold (1999) afirma que o transporte é um fator essencial para o desenvolvimento econômico. Reúne as matérias-primas para a produção de commodities comercializáveis e distribui os produtos da indústria para o mercado.

3. Procedimento Metodológico

Para a classificação dessa pesquisa utilizou-se a taxionomia proposta por Vergara (2003) classificando-a sob três aspectos: **quantos aos fins, quanto aos meios e quanto à forma de abordagem**.

Quanto aos meios a pesquisa pode ser classificada como sendo de campo e bibliográfica. **Quantos aos fins** a pesquisa configura-se como exploratória visto que seu objetivo foi proporcionar maiores informações sobre o assunto investigado, bem como orientar a fixação

dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir uma nova. A pesquisa também se caracteriza como descritiva uma vez que se buscou observar, registrar e classificar os fatos (VERGARA, 2003).

Quanto à forma de abordagem, segundo Cooper e Schindler (2003), classifica-se como quantitativa, pois utiliza de instrumentos de coleta de dados para quantificar opiniões dos clientes pesquisados em relação aos serviços prestados pela Cardeal distribuidora.

A pesquisa foi realizada comdoze clientes (pessoa jurídica) da Cardeal Distribuidora. Tais clientes representam **67%** do faturamento da empresa e um montante de**71,58%** dos atendimentos realizados pela Cardeal, caracterizando a representatividade dos mesmos para a pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário composto por doze questões com classificação de **1 a 5** para as respostas em que onúmero **1** corresponde ao resultado de **Muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 indiferente, 4 satisfeito, 5 muito satisfeito**. As afirmativas são relacionadas à qualidade no percebida pelo consumidor no serviço prestado pela empresa.

A organização dos dados foi realizada via estatística descritiva organizando-se os resultados segundo percentuais de satisfação. Posteriormente, as informações foram agrupadas em gráficos para melhor exposição da análise.

4. Análise dos dados da pesquisa na Cardeal distribuidora

A Cardeal distribuidora é uma empresa do ramo de distribuição de produtos fundada em agosto de 1991, com suas instalações funcionando atualmente no Distrito Industrial II do município de Caruaru-PE. Atende a todo estado de Pernambuco (exceto o grande Recife). Seu principal objetivo é manter-se competitiva e tornar-se o melhor distribuidor do estado até 2016.

Para poder atingir ao planejamento estabelecido, a empresa precisa investir em: tecnologia da informação, estrutura, treinamento dos colaboradores, melhoria dos processos, avaliação de satisfação, serviço de atendimento ao consumidor (SAC) dentro da logística para oferecer suporte e capacidade de resposta às solicitações dos seus clientes, e em motoristas para garantir a resolução de quaisquer problemas que porventura possam ocorrer no ato da entrega.

A gestão da estocagem, armazenagem e transporte dos seus produtos é feita rigorosamente para melhor atender as necessidades dos seus clientes. Essa gestão é de fundamental importância para a empresa, pois conforme mencionado neste artigo ela não só proporciona o atendimento dentro dos padrões exigidos pelos clientes, como também na redução dos custos.

Outra ferramenta utilizada pela empresa é o sistema WMS⁶que detémcapacidade gerencial, auxiliando a empresa na automação (através do detalhamento das informações) e no controle de: estoque e de inventários rotativos; controle de validades; programação da demanda dos colaboradores; análise de ocupação do centro de distribuição; relatórios; gráficos da operação; e aumento de produtividade.

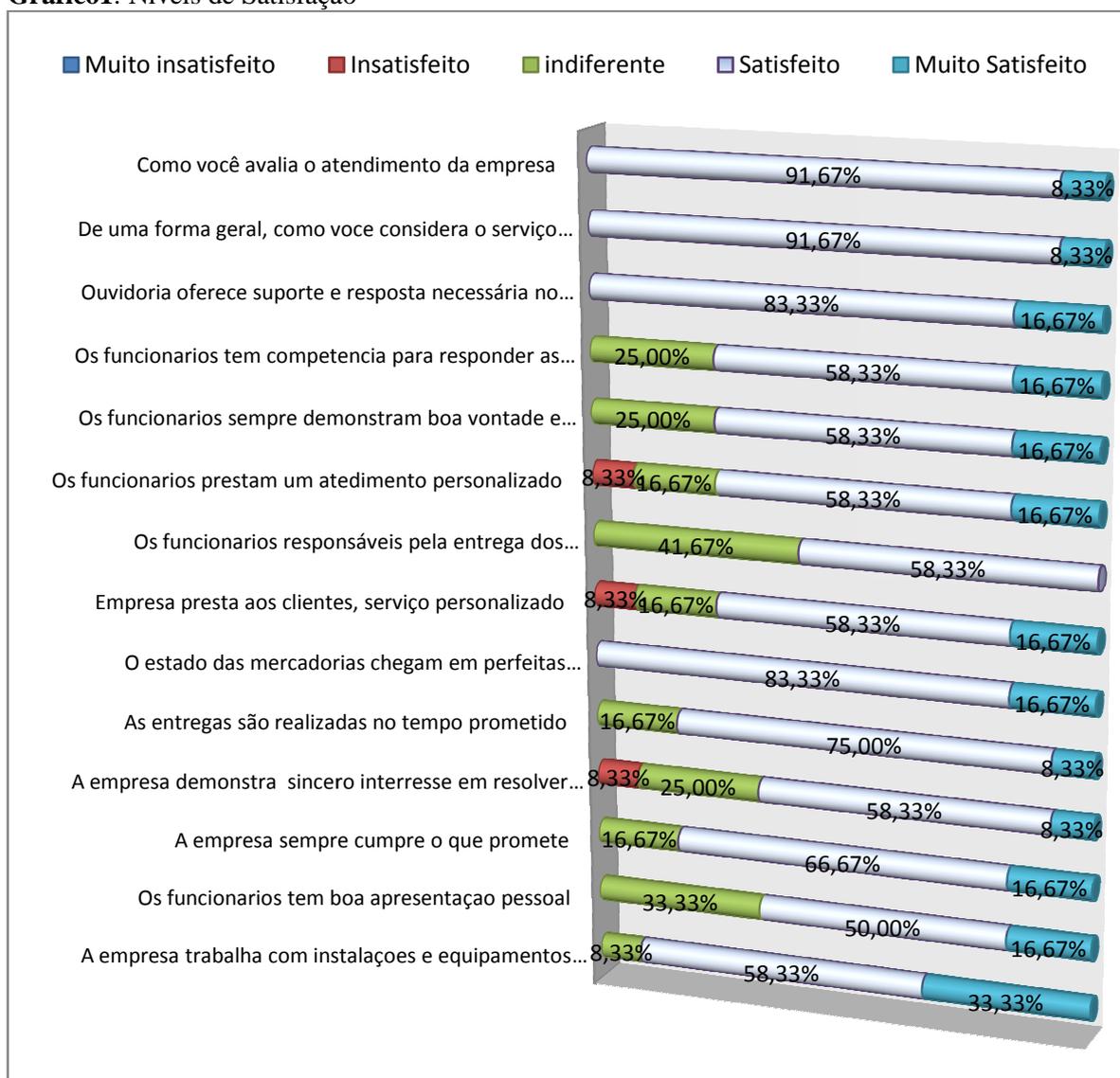
⁶WMS é um sistema de gestão de armazém que otimiza todas as atividades operacionais (Fluxo de Materiais) e administrativas (Fluxo de Informações) dentro do processo de Armazenagem. (BANZATO, 2005, p. 53).

Não obstante, os colaboradores são monitorados em tempo real. Através dessas informações é possível melhorar a prestação dos serviços e implantar planos de incentivo para os colaboradores, pois o sistema oferece informações (sobre quem está atingindo as metas estabelecidas), para analisá-los por meritocracia. Todos os produtos são cadastrados no sistema de acordo com o endereço dos clientes. As cargas são formadas conforme a roteirização e programação de carregamento estabelecida. Os endereços do armazém e os equipamentos são controlados através do código de barras e do rádio frequência utilizados na conferência, recepção, separação e expedição dos produtos.

Considerando-se esses processos de gestão, evidencia-se a relevância de se observar como essas estratégias têm sido percebidas pelos clientes da Cardeal, ou mais especificamente qual o nível de satisfação dos consumidores quanto aos serviços prestados pela empresa.

Assim, a pesquisa constituída por 14 (quatorze) questões apresenta os seguintes resultados:

Gráfico1: Níveis de Satisfação



Fonte: Elaboração própria, 2014.

Percebe-se que os indicadores de satisfação detêm níveis acima de 80% na grande maioria das perguntas. Correlacionando-se esses resultados pode-se inferir que:

I- Os funcionários tem competência para responder as perguntas dos clientes:

Os colaboradores da Cardeal passam pelo processo de integração, não apenas no momento de ingresso na empresa em que são repassados os procedimentos de boas práticas, mas são oferecidos, de forma rotineira, treinamentos sobre como proceder no ato de atendimento ao consumidor. Adicionalmente, antes de assumir, efetivamente, qualquer função os funcionários passam por um processo de imersão de duas semanas em que começam a conhecer de forma detalhada a carteira de clientes que irão atender. Esse procedimento permite reconhecer de forma específica as necessidades e expectativas desses consumidores, mostrando-se convergente aos apontamentos de Cardoso e Cunha (2005) ao indicarem que os colaboradores bem treinados representam o elemento essencial na qualidade da prestação de serviços aos clientes.

II- Os funcionários prestam atendimento personalizado:

A empresa secciona o atendimento aos clientes de acordo com especificações e necessidades peculiares. Por exemplo, alguns dos consumidores solicitam horário específico para que a entrega seja realizada, indicando tempo determinado para entrega e descarga das mercadorias. Outras empresas solicitam que a montagem da carga seja realizada dentro dos padrões de armazenamento de seus estoques, por exemplo, um grupo de empresas necessita que os produtos sejam organizados com altura máxima do palletem 9 camadas a fim de otimizar seus endereços no armazém.

Não obstante, a Cardeal envia as notas fiscais da carga com 24 horas antecedência para que os clientes possam providenciar entrada na recepção fiscal e recebimento da carga conforme agendamento. Percebe-se que essas atividades customizam os serviços para atender às necessidades de seus clientes, indicando que a empresa possui um atendimento personalizado e direcionado.

III- As mercadorias chegam em perfeitas condições para os consumidores e as entregas são realizadas dentro do tempo prometido:

Um aspecto importante a se destacar é que quando se avalia a satisfação dos clientes, acerca dos serviços prestados por empresas distribuidoras, a eficiência nos processos logísticos torna-se um ponto central. Como corrobora Iañez (2002) indicando que os serviços logísticos incorporam vários processos como armazenagem e transporte, de forma que a efetividade de cada etapa constituirá a qualidade do serviço entregue ao consumidor.

Nesses termos, percebe-se que tais processos são avaliados como satisfatórios na percepção dos clientes da Cardeal. Tal satisfação é fruto do rigoroso gerenciamento das atividades de recebimento, armazenagem e transporte. A empresa objeto de estudo, tem como prática acompanhar o recebimento dos produtos a partir de um manual que estabelece padrões de qualidade para que os produtos possam ser recebidos. Posteriormente, essas mercadorias são armazenadas de forma a atender as normas de fabricação instituídas pelos fornecedores como empilhamento máximo e temperatura. Adicionalmente, os colaboradores recebem treinamento de manuseio dos produtos com o fito de garantir que esses cheguem aos clientes em conformidade.

Quanto ao transporte, as cargas recebem filme *stretch* em todos pallets para evitar avarias durante o *transfer* e/ou descarga. Para cada rota a empresa possui um *lead time* evitando, assim, qualquer tipo de atraso. Outro recurso utilizado é um sistema de roteirização que otimiza as rotas e por conseguinte o tempo de entrega. O uso desse sistema

também subsidia o processo de organização e acomodação dos produtos nos caminhões, o que facilita os procedimentos de entrega.

IV- Os clientes da Cardeal estão satisfeitos com os serviços prestados:

A partir do exposto observa-se que o controle de cada etapa do processo logístico permite à Cardeal entregar aos seus clientes um serviço de qualidade. Complementar aos processos de logística, a forma como a empresa tem desenvolvido a política de capacitação e treinamento dos colaboradores tem colaborado para que o cliente tenha um atendimento ágil, com presteza e personalizado. Assim, pode-se inferir que a reunião desses dois aspectos (eficácia logística e preparação do pessoal) conduziu 91,67% e 8,33% dos clientes a se descreverem como satisfeitos e muito satisfeitos, respectivamente.

5. Considerações finais

O principal objetivo deste artigo foi identificar o grau de satisfação dos clientes a respeito da qualidade dos serviços prestados pela empresa Cardeal Distribuidora LTDA. De uma forma geral, os resultados obtidos confirmaram um alto grau de satisfação quanto à conduta dos funcionários, atendimento e serviços logísticos. Esses resultados demonstram que a empresa tem priorizado de forma eficaz os elementos que conduzem a satisfação dos clientes.

Entretanto, sugere-se que a empresa aprimore a prestação dos serviços desenvolvendo os seguintes procedimentos:

- Elaboração de projeto para acompanhamento da prestação de serviço, utilizando as ferramentas da SERVQUAL e PDCA;
- Reuniões com o pessoal envolvido nas operações, para orientá-los sobre quais são os principais pontos a serem modificados e implantados para manter um percentual satisfatório perante a prestação dos serviços.
- Nos transportes, implantação do sistema TMS⁷ que possibilita melhorar a produtividade e o acompanhamento do tempo de entrega.

Por fim, cabe destacar que o processo de prestação de serviços precisa ser aprimorado rotineiramente, principalmente ao se considerar que os clientes estão cada vez mais exigentes buscando fidelizar-se a empresas que estejam preparadas em atender as suas necessidades e desejos, o que imprime a relevância desse artigo ao promover essa discussão sobre serviços, qualidade e satisfação.

6. Referências

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. Atlas. São Paulo, 1995.

BANZATO, E. **Tecnologia da Informação Aplicada à Logística**. São Paulo: IMAM, 2005.

CARDOSO, C. M. M.; CUNHA, F. C. da. **Parceria com o Cliente**. 2 ed. Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão, 2005.

⁷ O TMS é um sistema de gerenciamento de transportes que possibilita soluções específicas ao processo de transporte e suas atividades correlatas (BANZATO, 2005).

LOVELOCK, Christopher; LAUREN, Wright. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GIANESI; CORRÊA. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. ed. 20. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

IAÑEZ, M. M. **Uma Contribuição ao Processo Decisório de Terceirização das Atividades Logísticas**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Transportes da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2002.

JOHNSTON; CLARK. **Administração de Operações de Serviços**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAS CASAS. **Marketing de Serviços**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, A. L. P. A qualidade de serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção onLine**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MORASH, E. A.; LYNCH, D. F. **Public policy and global supply chain capabilities and performance: a resource-based view**. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 1, 2002.

PICOLOTTI, H. **Desafios do setor logístico no Brasil**. Disponível em: <http://www.planin.com/saladeimprensa/2013/02/27/artigo-desafios-do-setor-logistico-no-brasil/>. Acessado em: 21 maio 2014.

SARQUIS. **Estratégias de Marketing para Serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. 1 ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.