

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Problemas relacionados à Logística que geram insatisfação aos
Clientes da empresa Heinz Brasil

Angélica Da Silva Ferreira
Bruno César De Jesus
Diuliene Kelly Campos

Anápolis
Novembro de 2013

ANGÉLICA DA SILVA FERREIRA
BRUNO CESAR DE JESUS
DIULIENE KELLY CAMPOS

Trabalho de Conclusão de Curso

Problemas relacionados à Logística que geram insatisfação aos clientes da empresa
Heinz Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Wilton Alves Ferreira Júnior.

Anápolis

Novembro de 2013

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente à Deus, por sua infinita bondade em nos compartilhar um pouquinho de sua sabedoria, para o realizarmos. A todos aqueles que com seu amor e carinho, nos deram apoio amenizando nossas dificuldades, tornando nossas vidas mais felizes.

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho;

A Deus, autor da vida e fonte de sabedoria.

Aos nossos familiares, amigos, namorados (as) por apoiar e acreditar em nós, pela paciência nos momentos de estresses e compreensão em nossa ausência.

À Empresa Heinz Brasil, ao Gerente Silvio Severo e toda a equipe logística, pela transmissão de conhecimentos e experiências.

A Faculdade Católica de Anápolis, e professores pela excelência e dedicação em transferir conhecimento.

Ao nosso Orientador Wilton, por estar sempre nos mostrando o caminho a trilhar.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi descobrir os problemas relacionados à logística que geram insatisfação aos clientes da Empresa Heinz Brasil, apresentar os conceitos pesquisados, pesquisar e levantar dados sobre a insatisfação e problemas que afetam os clientes, a fim de descobrir as fontes geradoras e diagnosticar suas causas e consequências. Como método, utilizamos a pesquisa aplicada descritiva, utilizando-se de técnicas de coleta de dados, através de questionário. Logística é uma ferramenta estratégica para as organizações. Os serviços logísticos devem ser realizados com qualidade a fim de satisfazer e superar as expectativas dos clientes, se tornando assim um grande diferencial, por isso a grande necessidade de avaliá-los a fim de identificar os pontos negativos destes serviços a serem melhorados e identificar novas oportunidades. O estudo mostrou o nível de satisfação dos clientes e os fatores considerados de suma importância, cabendo assim a Empresa Heinz Brasil desenvolver métodos para aperfeiçoar o nível de serviço em relação a estes fatores e assim aumentar os índices de satisfação.

Palavras chaves: Satisfação do cliente, Logística, Heinz.

ABSTRACT

The aim of this study was to uncover the problems related to logistics to customers that generate dissatisfaction Heinz Company Brazil, presenting concepts related to this work, research and collect data in order to discover the sources and diagnose its causes and consequences. As a method, use applied research descriptive, using techniques of data collection through questionnaire. Logistics is a strategic tool for organizations. Logistics services should be performed with quality to meet and exceed customer expectations, thus becoming a big difference, so the great need to evaluate them in order to identify the negatives of these services to be improved and identify new opportunities. The study showed the level of customer satisfaction and the factors considered of paramount importance, so fitting the Heinz Company Brazil develop methods to improve the level of service in relation to these factors and thus increase the rates.

Keywords: Customer satisfaction, Logistics, Heinz.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Avaliação das entregas.....	46
Gráfico 2: Mercadorias entregues conforme pedido.....	46
Gráfico 3: Avaria nas entregas.....	47
Gráfico 4: Forma de recebimento.....	48
Gráfico 5: Insatisfação com serviços logísticos.....	48
Gráfico 6: Proteção das embalagens.....	49
Gráfico 7: Satisfação com fornecedores de transporte.....	50
Gráfico 8: Estado dos veículos nas entregas.....	50
Gráfico 9: Atendimento do Costumer Service.....	51
Gráfico 10: Solução dos problemas.....	52
Gráfico 11: Fatores de fidelização.....	52

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPITULO I : HISTORIA E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	12
CAPITULO II - CONCEITOS	15
2.1 HISTÓRIA DA LOGÍSTICA	15
2.1.1 Logística - Conceito e Importância	16
2.1.2 Modal rodoviário	18
2.1.3 Customer Service	19
2.2 Planejamento do sistema de logística	22
2.2.1 Princípios do planejamento.....	23
2.3 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DO LEAD TIME	24
2.3.1 Embalagem dos produtos.....	26
2.3.2 Formas de acomodação.....	28
2.3.3 Problemas logísticos: transporte e o meio externo	29
2.4 SISTEMA ABC	31
2.5 MERCADO	33

2.5.1 Mix de Marketing.....	33
2.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	37
2.6.1 Qualidade.....	39
2.6.2 <i>Key Account Management</i>	40
2.6.3 Serviço ao cliente e retenção do cliente	42
2.6.4 Resposta rápida ao cliente e padronização	43
METODOLOGIA	45
CAPITULO III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	46
CONCLUSÃO.....	54
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	56

INTRODUÇÃO

Hoje as empresas buscam cada vez mais se desenvolverem tecnologicamente, oferecer maior disponibilidade de produtos e serviços, maior desenvolvimento e motivação do capital intelectual, tudo isso com o objetivo de atender e superar as expectativas dos clientes visando lucros e a permanência no mercado.

Na análise de ações para atingir esses objetivos, a logística vem sendo reconhecida e ganhando atenção especial, esse reconhecimento é derivado do potencial da logística em agregar valores aos clientes e criar vantagens competitivas. Também por se tratar do segundo maior custo na organização e ser uma das áreas que apresenta problemas que geram insatisfação nos clientes, decidimos aprofundar na análise e planejamento da logística utilizada pela Heinz Brasil S/A, com ênfase na redução de fontes geradoras de insatisfação dos clientes e redução de custos.

‘Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.’ (KOTLER, 1998, p.53).

Logística é um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento. Pode ser determinado como um processo de planejar, dirigir e controlar o fluxo de materiais, desde o ponto de origem até o consumidor final.

O resultado de todo esforço logístico é o serviço ao cliente. As empresas contratam pessoas, compram equipamentos, selecionam e desenvolvem fornecedores, investem em tecnologia de informação, em capacitação gerencial, tudo com o objetivo de colocar em prática um projeto logístico capaz de diferenciá-las, de criar valor para seus clientes por meio de um serviço superior. A satisfação dos clientes está diretamente ligada à competitividade e lucratividade das organizações, logo é vital às organizações identificar os atributos que influenciam positivamente na satisfação e na lealdade dos clientes, os chamados atributos ganhadores de pedidos, e também dos não menos importantes atributos qualificadores de serviços, pois afastam os clientes caso não atinjam o mínimo desempenho afetando a lucratividade.

Atualmente a grande maioria das empresas já perceberam a importância do

cliente para a organização, e assim buscam a cada dia fortalecer o relacionamento e satisfação dos mesmos, identificamos que a área de logística com seus problemas internos e externos que refletiam diretamente nas entregas estavam gerando insatisfação, comprometendo este relacionamento e indo contra os princípios da administração que são o aumento da satisfação do cliente e conseqüentemente aumento da fidelização e das vendas.

A satisfação do cliente deve não só ser atingida e sim superada a fim de uma maior fidelização dos mesmos devendo ser surpreendidos no nível de serviço, na qualidade e em todos os ambitos. Entre todas as etapas a serem estudadas, analisadas e melhoradas em uma empresa com o intuito de atingir e superar esta expectativa do cliente estão nos serviços logísticos.

Os serviços logísticos estão no final do fluxo do processo, em contato direto com os clientes, e estão envoltos por duas contradições, de um lado por se tratar de um grande desafio o de atingir o nível máximo na qualidade, mas também por se tratar de um grande diferencial se bem realizados, por isso a grande necessidade de avalia-los é de identificar os pontos negativos destes serviços, a serem melhorados e descobrir novas oportunidades.

Dentro do contexto teórico apresentado e da intenção de conhecer mais sobre a temática proposta do presente objeto de pesquisa, a fim de conclusão do curso de graduação em Administração, tem-se a questão norteadora: quais os problemas logísticos que estão gerando insatisfação dos clientes classe A da empresa Heinz?

O presente trabalho de pesquisa acadêmico é um estudo elaborado para atender ao requisito de conclusão do Curso de Administração oferecido pela Faculdade Católica de Anápolis. Buscamos os principais problemas de logística que causam impactos negativos ao cliente, onde o foco central é a empresa Heinz Brasil, percebe-se que alguns fatores geravam atraso nas entregas, desgaste da imagem da empresa e afetavam diretamente a credibilidade e conseqüentemente as vendas junto aos clientes.

Dentre esses fundamentos, este trabalho de conclusão de curso vem identificar os agravos na logística e a sua representação comercial junto aos seus clientes internos e externos. Tem como objetivo geral descobrir as fontes geradoras da insatisfação dos clientes no ato da entrega, tendo como objetivos específicos através da pesquisa apresentar os conceitos relativos a este trabalho; diagnosticar

causas e consequências dessas fontes, e assim apresentar a análise e possíveis soluções e recomendações.

O trabalho apresentará resultados da análise e pesquisa das atividades logísticas e do fluxo de processos realizados no Centro de Distribuição da Multinacional Heinz Brasil, localizado na Rod GO 222 na cidade de Nerópolis Goiás. Após as pesquisas e análises dos dados coletados, serão tabulados e apresentados os principais fatores que causam a insatisfação destes clientes, e, com base nesses dados, serão apresentadas na conclusão possíveis propostas de melhoria da logística à fornecedora.

No decorrer da pesquisa foi aprofundado os conhecimentos teóricos e práticos na área de Logística, a fim de que se possa aplicá-los no dia-a-dia das organizações, crescendo como profissionais administradores, em uma de suas áreas que esta em constante desenvolvimento, neste caso, a logística.

CAPITULO I : HISTORIA E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A Coniexpress S.A Indústrias Alimentícias (Quero Alimentos)¹ surgiu em 1985, na cidade de Jundiaí – SP, fundada pelo Sr Carmelo Paoletti. Em 1990 a indústria foi transferida para a cidade de Nerópolis, localizada no interior de Goiás, e considerada uma das áreas agrícolas mais férteis do país. Hoje, a empresa foi transformada em um moderno parque industrial, conta com equipamentos de última geração, com grande capacidade produtiva, e com tecnologia avançada para a produção de seus produtos, a fim de garantir qualidade em seus produtos e serviços.

Em 2004 Sr Carmello, passa a administração da Coniexpress ao seu filho Salvador Paoletti Neto.

No ano de 2008 em resposta a importância da Quero com a responsabilidade ambiental inaugurou suas novas estações de tratamento de água e efluentes (ETA/ETE).

A fim de atender a necessidade e desejos de seus diversos tipos de consumidores, a empresa conta com uma ampla linha de produtos, como: vegetais, molhos, bases, doces e sobremesas, especialidades e temperos, condimentos, matinais e a linha *Food Service*.

Em fevereiro de 2011 a Americana Heinz compra 80% das ações da Coniexpress (Quero Alimentos). No final de 2012 compra os restantes 20% e muda sua razão Social para Heinz Brasil S.A permanecendo o nome fantasia e marca Quero.

H.J. Heinz Company², popularmente conhecida como Heinz e famosa por seu slogan “57 Variedades” e por seu *ketchup*, é uma empresa alimentícia americana com sede mundial em Pittsburgh, Pensilvânia.

Surgiu em 1869 quando Henry John Heinz inicia seu primeiro negócio com alimentos, ao produzir raízes forte em conserva e colocar em garrafas de vidro transparente. Em 1886 perto do final do século XIX o sucesso da Heinz nos EUA faz

¹ Fonte: <http://www.quero.com.br/quemsomos.htm>.

² Fonte: <http://www.heinzbrasil.com.br/>

com que comece olhar o comércio exterior. Talvez mais conhecida por seus ketchups, a H. J. Heinz Company hoje fabrica milhares de produtos alimentares em fábricas em seis continentes e comercializa estes produtos em mais de 200 países e territórios.

Em fevereiro de 2013 o fundo de investimentos brasileiro 3G Capital juntamente com o fundo de investimento Americano Berkshire Hathaway anunciaram a compra da Companhia Heinz. Sendo controlada operacionalmente pela 3G Capital.

A 3G Capital³, foi criada em 2004 por Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles, e Carlos Alberto Sicupira, é uma empresa de investimentos global focada na criação de valor no longo prazo, com ênfase específica na maximização do potencial das marcas e negócios. A empresa e seus parceiros têm um forte histórico de geração de valor através da excelência na parte operacional, envolvimento em Conselhos, conhecimento profundo do setor e uma extensa rede de *network* global. A 3G Capital trabalha em estreita parceria com o *management* das empresas presentes em seu portfólio de investimento e valoriza muito o recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.

A empresa multinacional Berkshire Hathaway, pertencente ao milionário Warren Buffett, é uma companhia sediada em Omaha, no Nebraska, nos Estados Unidos da América que supervisiona e gere um conjunto de empresas subsidiárias.

A Heinz Brasil conta com um mix variado de produtos, divididos nas categorias Base (atomatados) Especialidades (azeitonas, atum, alcaparra, azeite e cogumelo) Temperos e Condimentos (*ketchup*, maionese, molho de pimenta, inglês, alho, *shoyu*, tempero completo com ou sem pimenta, alho e sal e bacon) linhas de vegetais (ervilha, milho, feijão, grão de bico, seleta de legumes), e doces e amido (ameixa, cereja, goiabada, amido) e a linha de *Food Service*, fabricados nos mais rígidos padrões de qualidade, nos mais variados modelos, tamanhos e design para atender as necessidades e desejos de seus consumidores.

Produtos Heinz Brasil são distribuídos em todo território Nacional, utilizando do modal rodoviário e aquaviário (balsas) em determinadas regiões. No canal de distribuição entre os participantes primários estão os atacadistas e varejistas, e os

³ Fonte: <http://www.3g-capital.com.br/>

participantes intermediários como os representantes comerciais e as Transportadoras e Operadores Logísticos como facilitadores da distribuição.

A Heinz Brasil conta com uma grande variedade de produtos, tamanhos e modelos todos com qualidade exatamente para atender todas as classes. Aos Atacadistas e varejistas fornece concessões, formas de pagamentos, bonificações e condições de pagamento para disseminação da marca e empresa para melhor atender os clientes finais com qualidade e preço justo.

Depois de investir em qualidade, se consolidar no segmento de molhos e vegetais, a americana Heinz no Brasil começou investir em marketing, a fim de ocupar na mídia um espaço correspondente ao seu tamanho de mercado. Voltou a TV com uma campanha da agencia Rino Com, com o objetivo de mostrar, nos comerciais, seus produtos como referencia em suas categorias, acreditando em seu potencial de crescimento.

A estratégia de posicionamento de marca e de produtos foi elaborada a partir de estudos diversos que justificam a preferência do consumidor pelos produtos Quero. E o logo da campanha foi “Quero. A mais querida”.

De acordo com o gerente de marketing da Heinz, Patrick Macedo, a escolha da Quero para a primeira campanha da marca no Brasil irá referendar um sentimento que já está arraigado no consumidor brasileiro, e que pode ser percebido na liderança da marca nos pontos de venda. “O que as pesquisas mostram é que o brasileiro conhece e compra os produtos Quero. O objetivo da campanha é exatamente trabalhar, valorizar e reforçar a marca em todos os seus pontos de contato”, explica.

CAPITULO II - CONCEITOS

2.1 HISTÓRIA DA LOGÍSTICA

Logística não é ideia nova, sempre existiu e se encontra presente em várias ações do dia a dia. Segundo historiadores, a logística surgiu nas organizações militares, com a arte de movimentar os exércitos, mantimentos e armamentos. Não se limitando somente ao transporte, mas ao conjunto de ações. Abrangendo assim desde o suporte, preparativos administrativos, reconhecimentos e inteligência envolvidos na movimentação e sustentação das tropas militares.

Segundo os relatos históricos, as guerras eram na maioria das vezes longas e distantes, fazendo-se necessário a locomoção constante de recursos. Para esta locomoção de tropas, armamento, mantimentos, carros de guerras eram necessário o planejamento, organização e execução de estratégias e ações logísticas.

O termo logístico vem do grego *Logistikos*, do qual o latim *Logisticus* é derivado, ambos significando cálculo e raciocínio, partindo assim do conceito de alocar com lógica, ter uma sequenciam, um método ou uma coerência.

O exército Persa foi o primeiro, em 481. a.C a utilizar-se de uma grande frota de navios de transporte em uma expedição contra gregos, e do planejamento logístico. Inspirando assim outros conquistadores como Julio César, Napoleão, Alexandre O grande entre outros.

O uso da logística, fora do âmbito empresarial teve na 2° Guerra Mundial seu maior destaque e disseminação. A partir de então as empresas perceberam a importância de implantar um departamento somente para cuidar da logística e atender assim a demanda e os consumidores cada vez mais exigentes. A partir dos anos 50 e 60 as empresas começam a se preocupar com o cliente, com sua satisfação, surgindo assim o conceito de logística empresarial. Nos anos 70 e 80 surge o conceito de planejamento de materiais, assim passa a ser identificado componentes dos custos da manutenção de estoques e metodologia para cálculo. Nas empresas americanas foram implantadas diversas técnicas logísticas como

MRP (*Material Requirement Planning*) Kanban, JIT (*Just-in-time*), mostrando assim a integração entre logística, Marketing/Vendas e produção, e aumentando o uso de computadores em suas atividades.

No Brasil a logística teve seu início nos anos 70, com a adoção de técnicas pelo setor automobilístico e de energia elétrica. Foi criado o Instituto e Associação para a administração, movimentação e armazenagem de materiais. Nos anos 80 surgiram os primeiros grupos com o intuito de estudar logística, trazidos do Japão. Criando assim o palete Padrão Brasileiro, a Associação Brasileira de Logística e a instalação do primeiro Operador logístico no Brasil. Tomando forma dentro das pequenas, médias e grandes empresas logísticas brasileiras na década de 90, com a abertura do mercado brasileiro internacionalmente, evolução da microinformática, da tecnologia da informação, e das privatizações dos portos, rodovias e ferrovias.

2.1.1 Logística - Conceito e Importância

Entre vários estudiosos de logística segue os principais pensadores e doutrinadores em logística, podendo assim perceber que mesmo em épocas e abordagens diferentes, o termo logística possui semelhanças em sua apresentação.

Para Christopher (2009, p. 3)

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informações relacionadas) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

Para Ballou (2010, p.27) considerado um dos principais doutrinadores, define:

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo

eficiente e eficaz, de mercadorias, serviços e das informações relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as exigências dos clientes.

De acordo com Cavanha (2001, p. 3), o conceito de logística é definido como:

A parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo de estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores.

Nota-se a partir dos conceitos anteriores que a missão do gerenciamento logístico é controlar, organizar, dirigir, coordenar todas as atividades necessárias para atingir os níveis desejados de qualidade e serviços agregando valor com redução de custos. Abrange toda organização e gerenciamento desde a matéria-prima até a entrega do produto final.

Logística é uma ferramenta estratégica para as organizações, desde que todos seus processos sejam não executados isoladamente, mas com um gerenciamento estratégico, visando redução de custos e consequente vantagem competitiva. É o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas, utilizando-se da coordenação não só do fluxo de materiais como o de informação que se estende desde o fornecedor, a empresa e suas operações e o mercado. Para a eficácia desta integração é preciso se diferenciar das organizações comuns onde os departamentos como marketing, produção, planejamento de produção, logística são vistos como atividades muito distintas e separadas, mas a logística deve ser vista como uma ação integrativa, e desenvolver uma visão da organização como um amplo, porém único sistema. No geral devem trabalhar em busca de um só objetivo o de buscar atender as necessidades do mercado.

A logística é vital às organizações, estuda como administração através de planejamento, organização e controle efetivos pode alcançar um melhor nível rentável nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores.

Tanto os recursos quanto os consumidores estão espalhados, e o maior desafio é diminuir os espaços entre produção e demanda, de modo que os clientes tenham os bens e serviços, onde e quando quiserem, nas condições desejadas.

2.1.2 Modal rodoviário

Em pesquisas o autor explica modos de transporte dizendo: ‘a distribuição de produtos desde as fábricas até os centros atacadistas ou varejistas pode ser realizada através de modalidades de transporte diversas: rodovia, ferrovia, transporte aquaviário, aéreo e dutos’. (NOVAES, 2007 p. 244)

É possível que uma só carga pode ser transportada com mais de uma modalidade. No entanto o modal rodoviário é um transporte que aumenta o tempo porém é muito utilizado. São usados para deslocar uma lotação completa, e também são utilizados para carga fracionada, em distribuição de cargas urbanas.

O modo rodoviário é amplamente utilizado devido a sua praticidade, no que se refere á movimentação de diversos tipos de carga (completa ou fracionada) do ponto de origem a um destino. Pelo o baixo custo de movimentação, este meio de transporte mais adequado as empresas, por ter um custo fixo que pode ser; (salário do motorista, depreciação do veiculo, licenciamento IPVA) baixo mas médio custo variáveis (combustível, pedágios, lavagem e graxas, manutenções). (FARIA, 2012, p. 90)

Nota-se que no gráfico abaixo o transporte mais utilizado é o rodoviário.

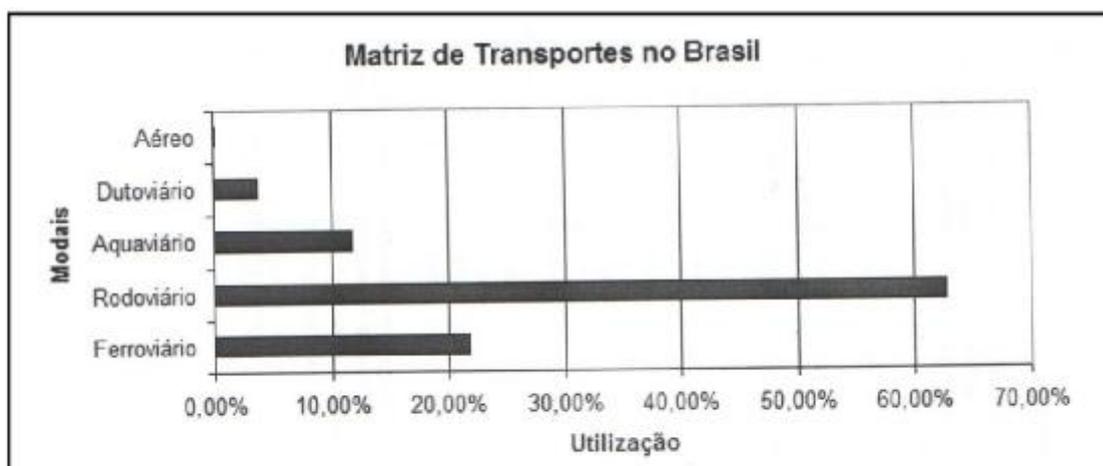


Gráfico: porcentagem de utilização de cada modal de transporte no Brasil
 Fonte: Instituto de logística e Supply Chain, 2008

No Brasil o modal rodoviário tem uma grande participação nos meios de transportes das empresas, também tem uma participação favorável no transporte é o ferroviário, pois ele transporta grande quantidade de mercadoria ou matéria prima com o preço mais favorável, já o transporte aéreo é o menos utilizado porque tem um custo muito alto.

O modo rodoviário é o mais expressivo no transporte de carga no Brasil, e atinge praticamente todos os pontos de território nacional. Com o surgimento de várias indústrias automobilística pelo meado dos anos 50, e com as principais vias, sendo pavimentada o modo rodoviário se expandiu de uma forma tão grande que domina o transporte de mercadoria em todo o País. (CARLOS, 2000, p.82)

Quanto às classificações dos custos dos modais, podemos citar:

Ferrovário: alto custo fixo em equipamentos, terminais, vias férreas etc.; custo variável baixo. Rodoviário: custo fixo baixo rodovias estabelecida e construída com fundos públicos, custo variável médio (combustível manutenção etc.). Aquaviário: custo fixo médio (navios e equipamentos); custo variável baixo (capacidade para transportar grande quantidade de tonelagem). Dutoviário: custo fixo mais elevado (direitos de acesso, construção, requisitos para controles das estações e capacidade de bombeamento); custo variável mais baixo (nenhum custo com mão-de-obra de grande importância). Aeroaviário: custo fixo alto (aeronaves e manuseio e sistemas de carga); alto custo variável (combustível, mão-de-obra, manutenção etc.) (FLEURY, 2010 p. 129)

2.1.3 Customer Service

Atualmente as empresas estão começando a reconhecer as reais importâncias do cliente, dedicando-lhe maior atenção e tempo, surgindo assim o *Customer Service*.

Conforme a pub. Fernando Ramsthaler:

A área de *Customer Service* tem como principais funções traduzir as reais necessidades dos clientes para dentro da empresa; avaliar todas as implicações dessas necessidades; medir seus custos; desenhar soluções customizadas; obter consenso interno; e, por fim, apresentar aos clientes possibilidades. A pub. Fernando Ramsthaler.

Já na definição de Kotler; 'Qualidade dos departamentos de atendimento ao cliente varia significativamente. Em um extremo estão os departamentos que apenas transferem as ligações dos clientes para a pessoa ou a área encarregada, com pouco acompanhamento.' (KOTLER e KELLER, 2006, p. 420). Não somente o conceito, mas a aplicação na prática do *Customer Service* esta em constante expansão, empresas de pequeno ou grande porte, buscam esta aplicação coerente visando o alcance de benefícios concretos.

O conceito de *Customer Service* por ser uma área de extrema importância para a organização, deve ser bem entendido para ser melhor aplicado, esta diretamente ligada a cadeia de *Supply Chain*, e este departamento conforme estudos de Danilo (2011) 'tem o objetivo de desenvolver um processo integrado para melhorar o serviço ao cliente, disponibilidade de produtos e reduzir custos operacionais.'

Ele também destaca os benefícios que o *Customer Service*, quando bem implantado trás a empresa sendo eles:

- Maior disponibilidade de produtos ao consumidor (aumento de receita);
- Redução de perdas na cadeia (retorno, avarias, perdas, estoques, e tc.);
- Melhor utilização dos ativos (veículos, palletes, etc.);
- Melhoria do relacionamento entre empresa X Clientes internos e externos (vantagem estratégica).

Como principais atividades do *Customer Service*, Danilo (2011) nos destaca:

- Gerenciamento dos cadastros;
- Gestão da demanda;
- Gestão dos pedidos;

- Expedição (atendimento aos requisitos dos clientes);
- Entrega (agendamento e ocorrências);
- Recebimento (treinamento para o pessoal de loja, interação com promotores).

É de conhecimento dos administradores que o que não é medido não pode ser gerenciado, logo identificamos que para um melhor atendimento do *Customer Service* é preciso saber qual o grau de satisfação atual, o que pode ser feito por um questionário conforme realizado no presente trabalho junto aos clientes *Key Accounts* da Heinz Brasil. A pesquisa pode abordar questões relacionadas a qualidade de produtos, do atendimento, dos serviços e assim identificar oportunidades de melhoria. Após apuração dos resultados, pode-se utilizar dos indicadores de desempenho relacionados para mensuração dos resultados. Danilo (2011) nos apresenta alguns indicadores como sendo os principais utilizados no monitoramento pelo *Customer Service* sendo eles indicadores da quantidade de caixas/unidades atendidas em relação a quantidade pedida (*Fill Rate*) podendo assim analisar a quantidade de pedidos entregues completos e conforme o pedido, o indicador evolução do *Fill Rate*, o *OTIF- On time In Full* onde se obtém além da quantidade de pedidos entregues completos, o *lead time*, ou seja as entregas entregues completas e no prazo. Utiliza-se também o indicador de ruptura que mostra a quantidade de caixas do pedido que não foram entregues em relação as caixas vendidas devido ruptura, e enfim o mais importante do *Customer Service* o de retorno que mede o percentual de retorno pelo cliente por diversos motivos. Na empresa Heinz Brasil os clientes só podem emitir nota fiscal de devolução (Nota fiscal emitida pelo cliente para retorno da mercadoria para o ponto de origem) após autorização do *Customer Service*, tendo como objetivo o melhor controle, analise das causas de retorno e melhorias a fim de reduzi-las, percebemos assim que este departamento é de fundamental importância para as organização.

2.2 Planejamento do sistema de logística

Conforme Corrêa (2012) o ato de planejar é projetar algo que vai acontecer (futuro) diferenciando o passado, por causas que possam controlar, ou uma situação presente com uma visão de decisões presentes para influenciar futuramente e atingir determinados objetivos.

Segundo Oliveira (2010) define planejamento em dimensões, podendo ser conceituado como um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura de uma forma desejada e mais eficiente, com melhor concentração de esforços.

Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado... O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas. (OLIVEIRA, 2010, p. 5)

Já outro pesquisador no assunto aborda de forma quase semelhante o conceito de planejamento:

Planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro. Planejar é projetar um futuro que é diferente do passado, por causas sobre as quais se tem controle. (CORRÊA, 2010, p. 16)

O planejamento é uma atividade que tem influência na qualidade do processo de tomada de decisão dentro das organizações, com o intuito de estabelecer um estado no futuro e uma forma efetiva tornando-o realidade, sendo que ele antecede a ação e a decisão.

Para o planejamento de um sistema logístico Alvarenga (2000) destaca a necessidade do estudo detalhado de soluções alternativas, análise dos custos, avaliações de desempenho, e etc.

O que vale para o sistema logístico no seu todo vale também para os diversos subsistemas, entre eles o transporte. Para planejar o subsistema transporte é necessário conhecer os seguintes elementos:

- Os fluxos nas diversas ligações da rede;
- O nível de serviço atual;
- O nível de serviço desejado;
- As características ou parâmetros sobre a carga;
- Os tipos de equipamentos disponíveis e suas características (capacidade, fabricante, etc.);
- Os setes princípios ou conhecimentos, referentes à aplicação do enfoque sistêmico;

No que se refere às características ou parâmetros da carga, os principais elementos a considerar são os seguintes;

- Peso e volume;
- Densidade média;
- Dimensões da carga;
- Dimensões do veículo;
- Grau de fragilidade da carga;
- Grau de perecibilidade;
- Nível de periculosidade;
- Estado físico;
- Assimetria;
- Compatibilidade entre cargas diversas. (ALVARENGA, 2000, p.92)

2.2.1 Princípios do planejamento

Dentro de uma empresa alguns princípios devem ser respeitados para que os resultados sejam os esperados, estes princípios são gerais e específicos.

Princípios Gerais

- 1) Contribuições ao objetivo: é necessário observar os objetivos máximos da empresa. Em um planejamento é importante enumerar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los.
- 2) Precedência do Planejamento: uma função administrativa que vem antes de todas as outras '(organização, gestão de pessoas, direção e controle). ' (OLIVEIRA, 2010, p. 5)
- 3) Maiores Influências e Abrangências: provocam modificações na empresa como em pessoas, sistemas e tecnologia.

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder às necessidades de treinamento, substituições, transferências, funções, avaliações etc.; na tecnologia as modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer trabalho etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc. (OLIVEIRA, 2012, p. 7)

- 4) Eficiência, eficácia e efetividade: eficiência é considerada obrigação e a eficácia é o bom senso administrativo, efetividade é a capacidade de coordenar constantemente.

Dentro dos Princípios Específicos sobre o planejamento, podemos destacar quatro importantes características:

- 1) Planejamento participativo: o intuito é o processo desenvolvido, o foco é facilitar o processo de sua elaboração.
- 2) Planejamento coordenado: todos os aspectos são projetados de forma atuante interdependentemente.
- 3) Planejamento integrado: 'nas empresas voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros'. (OLIVEIRA, 2012, p. 12)
- 4) Planejamento permanente: é mantida pelo fato de turbulências do próprio ambiente, 'pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo'. (OLIVEIRA, 2012, p. 12)

O planejamento é uma atividade complexa por se tratar de um processo contínuo de ações futuras.

2.3 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DO *LEAD TIME*

Na visão do cliente, só existe um lead time, aquele que decorre entre o pedido e a entrega. Portanto este é apenas uma visão parcial do lead time. Segundo

(CHRISTOPHER, 2009 p. 147) 'para o fornecedor, o importante é o tempo de conversão do pedido em entrada no caixa'. Percebemos assim que há vários conceitos de lead time. Para o mercado o crucial é o ciclo do pedido, ou seja, o tempo entre o recebimento do pedido e a sua entrega. No ambiente atual da filosofia *Just in time* os lead times curtos se tornam uma vantagem competitiva à organização em relação as demais. Sendo importante ao cliente não só a extensão do pedido, mas também a confiabilidade da entrega, pois para o cliente o fato do descumprimento de uma entrega é muito mais considerável que o fato de fazer outro pedido antecipadamente. Com lead times longos surge a necessidade de previsões de longo prazo, então a necessidade dos clientes por intervalos de tempo cada vez menores.

Se tratando de gestão logística, a expressão “tempo é dinheiro” se literal é de suma importância segundo Christopher (2009) O tempo não só significa custos, mas também um prejuízo mediante os serviços prestados. O custo tem relação ao canal logístico utilizado, a cada dia que o produto permanece nele aumentando assim o custo de manutenção logística.

Além de longos *lead times* significar maior demora ao atendimento das necessidades dos clientes, diante a necessidade de agilidade e do cenário atual de grande velocidade nas entregas isso pode gerar um declínio e ate mesmo decadência para a organização. Clientes desejam que suas necessidades sejam atendidas em menor espaço de tempo possível e com qualidade, estão se tornando cada vez mais sensíveis ao tempo, ou seja, valorizam tanto o tempo que isso reflete em seus comportamentos de compra. Compradores buscam fornecedores que possam atender com os menores lead times, dentro dos padrões de qualidade, e clientes finais tendem a escolher entre as marcas disponíveis no momento da compra. Escolhendo não mais só pelo custo do produto, mas pelo “custo do tempo”.

A chave para um bom controle logística dos *lead times* é o bom gerenciamento do canal escolhido pela organização. O desafio deste gerenciamento é encontrar meios que melhorem a razão entre o tempo gasto, mas com valor agregado e o tempo gasto com custos adicionais. Tem por objetivo eliminar os gargalos e os desalinhamentos do canal, que geram acúmulo de estoque e prorrogação dos tempos de resposta. Para conquistar melhorias no processo é

preciso focar no lead time como o todo, examinando todos seus componentes detalhadamente.

Aprofundando os estudos sobre lead time, chegamos a um problema comum enfrentado pelas organizações, estudado por (CHRISTOPHER, 2009, p. 192) no qual nos mostra que o tempo gasto no ciclo de produção (comprar matéria prima, fabricar e entregar o produto acabado) é maior que o ciclo do pedido, tempo em que o cliente, esta disposto a esperar pelo produto. Gap é a distância entre o ciclo do pedido e o lead time logístico, tempo gasto para concluir o produto. Nas organizações convencionais o meio utilizado para amenizar esta distância é a previsão, porém por mais eficiente que ela seja nunca será exata. Talvez a solução eficiente para a solução seja a diminuição do Gap, que pode ser alcançado com a diminuição do lead time logístico e assim se aproximar do ciclo do pedido desejável pelo cliente, analisando a demanda e se antecipando as suas necessidades.

2.3.1 Embalagem dos produtos

Os atributos naturais de um produto são as que mais influenciam nas estratégias logísticas. Essas características nos indicam a melhor forma de armazenagem, estocagem, transporte, manuseio e processamento do pedido. A embalagem se trata de fator importante e que requer atenção especial no processo logístico. A maioria de produtos com algumas poucas exceções é distribuída com algum tipo de embalagem. Nos estudos de Ballou (2010) ele nos mostra as diversas razões pelas quais as organizações reservam despesas a embalagem. A motivação pode ser dar por:

- Facilitar a armazenagem e manuseio.
- Promover melhor utilização do equipamento de transporte
- Dar proteção ao produto
- Promover a venda do produto
- Alterar a densidade do produto

- Facilitar o uso do produto
- Proporcionar ao cliente valor de reutilização

Ele nos mostra também que nem todas estas características mencionadas são alcançáveis através do gerenciamento logístico. Contudo algumas como a embalagem protetora influenciam a eficácia da logística, logo se trata de uma de suas preocupações. Ballou (2010) reforça que a embalagem protetora é uma dimensão especialmente importante do produto para o planejamento logístico. Em muitos planejamentos a embalagem requer tanta atenção que o produto deve ficar em segundo plano, visando sua segurança e acomodação durante o processo logístico desde a saída do estoque até a chegada ao cliente final. A embalagem deve ser escolhida e planejada de acordo com o tipo de modal utilizado, analisando as adversidades que passarão.

A embalagem protetora representa um custo adicional que pode ser compensado com tarifas de transporte e armazenagem menores, redução dos níveis de reclamações, de danos reembolsáveis e até mesmo de avarias segundo os estudos de Ballou (2010).

Em um projeto de embalagem as considerações logísticas podem contribuir grandemente não só com os aspectos relacionados ao processo logísticos, mas para que o marketing atinja seus objetivos.

Subentende-se que a embalagem influencia na atenção dos consumidores no ponto de venda do produto final, protege o produto sendo fundamental para construção e fortalecimento da marca. É uma estratégia de venda para o produto, e tem o poder de influenciar o consumidor no ato da compra, em alguma circunstância as embalagens são produzidas para dar uma valorização maior do produto, preservando sua imagem e qualidade. Até mesmo a facilidade de abrir uma embalagem para o consumidor pode influenciar na hora da compra.

A embalagem tem como objetivo a proteção e prevenção do produto principalmente de alimentos, pois até a chegada ao ponto de venda o produto sofre vários manuseios, passa pela produção, armazenamento, transporte, colocação a venda até a casa do consumidor. Estes manuseios podem ocasionar o comprometimento da integridade física da mercadoria. Por isso a embalagem deve ter resistência para suportar choque e abertura fácil, rápida e prática.

2.3.2 Formas de acomodação

Temos várias formas de acomodação dos produtos para transporte que são usadas na maioria das empresas. Um aspecto a ser destacado na carga/descarga é o grau e tipo de utilização. Segundo Alvarenga (2000) 'o objetivo da utilização é arrumar e agrupar a carga em unidades maiores, formando invólucros o mais próximo possível de um paralelepípedo, de maneira a agilizar o processo de carga e descarga.' Para as cargas secas como as da Heinz Brasil, geralmente o transporte e a movimentação se faz normalmente de acordo com três tipos principais de acondicionamento; os invólucros diversificados (caixas de madeira, ou papelão), os paletes e contêineres.

A Heinz Brasil utiliza paletes apenas para acomodação em seu estoque, os produtos são acondicionados somente em caixas para o transporte e para a maioria dos clientes entrega-se somente nesta forma conhecida popularmente como carga batida.

No conceito de Alvarenga (2000), 'paletes são estrados de madeira ou de plástico sobre os quais se arruma a carga, dotados de aberturas na parte inferior para acesso dos garfos das empilhadeiras.'

Já Orivaldo (2009) diretor técnico da Empresa Palmatec Pallets define como 'Estrado de madeira, que também pode ser confeccionado em metal ou plástico e que tem a finalidade de servir na movimentação de cargas como elemento de otimização logística.'

Os Paletes são utilizados pelas empresas para estocagem e para carregamento, para administrar e controlar os paletes as empresas colocam códigos de barras com informações do proprietário, produto e destino. Para cada tipo de produto exige um tipo de paleta, onde os principais tipos usados são: paletes descartáveis, paletes comuns, paletes plásticos PBR (Paleta Padrão Brasil) e paletes plásticos PBR dupla face. 'O conceito de *pallet* pode ser associado ao de contêiner ou contentor, que é uma caixa protetora onde a carga é arrumada e transportada.' (ALVARENGA, 2000, p. 126)

É conhecido como stretch o ato de envolver, embalar e fixar a carga no paleta, uma forma usual, que mantém os produtos firmes diminuindo as avarias.

2.3.3 Problemas logísticos: transporte e o meio externo

Um dos fatores que compõe a rede de suprimentos e/ou distribuição é o subsistema transporte. Apesar de logística incorporar outros diversos fatores que ultrapassam o fator transporte abrangendo também aspectos ligados à comercialização, estoques, marketing, tratamento da informação etc. segundo (ALVARENGA, 2000, p. 80) 'o subsistema transporte é um dos mais importantes, em razão dos impactos que produz nos custos, no nível de serviço e nas demais variáveis do problema logístico'. Todos os sistemas se relacionam com o meio externo, o subsistema transporte não poderia ser exceção, e estas relações requerem atenção especial a fim de evitar exatamente impactos negativos ao processo.

O sistema logístico conta na maioria dos casos com dois tipos de transporte, a transferência e a distribuição. A transferência conforme mencionado por (ALVARENGA, 2000, p.85) 'envolve deslocamentos maciços entre dois pontos, e a distribuição os veículos servem vários destinos numa única viagem.' A Heinz Brasil não conta com frota própria trabalha somente com Transportadores terceiros e Operadores logísticos, realizando assim algumas transferências diretas fabrica-clientes, e transferência para operadores logísticos efetuarem a distribuição.

Mencionaremos a seguir alguns aspectos do ambiente externo que influenciam o transporte, gerando problemas logísticos segundo estudos de (ALVARENGA, 2000, p. 88):

- Atraso na viagem

Alguns modais geram maior variação nos tempos de entrega, como o Transporte Marítimo. Mas mesmo o transporte rodoviário pode apresentar oscilações por razões variadas. Em alguns casos como o caso da Heinz que trabalha com transferência para os centros de distribuição dos operadores logísticos pode ocorrer atraso pela chamada consolidação nos dois extremos, a fim de diminuir o custo e aumentar a rentabilidade. A própria empresa espera novos pedidos para fechar um veículo completo para assim despachar a transferência ou na outra ponta onde os próprios operadores mantêm os produtos em seu depósito a espera de outras cargas,

garantindo assim um carregamento completo para o roteiro de distribuição. Há também o atraso por quebra de veículos (manutenções no geral) por congestionamentos localizados, tipo greves e paralisações, ou por condições adversas do tempo (excesso de chuvas).

- Oscilações nos prazos de entrega

Além das variações nos tempos de viagem, observados na transferência, ocorre também o atraso na entrega por diversos fatores.

Os roteiros de entrega apresentam oscilações apreciáveis no tempo de viagem, porque são constituídos por inúmeros segmentos: percurso desde o armazém até a zona, tempo de parada em cada cliente, percursos entre pontos de parada sucessivos, retorno ao depósito. Algumas vezes, por deficiências na programação ou demora excessiva na recepção das mercadorias, o veículo retorna ao depósito com parte da carga não entregue. Isso significa atraso nos prazos de entrega, insatisfação dos clientes, além de aumento dos custos em razão das tentativas de entrega sem sucesso. Outro problema que ocorre com frequência nos atrasos das entregas esta relacionada com deficiências nas operações do depósito, armazém ou centro de distribuição. (ALVARENGA, 2000, p. 88)

As deficiências mencionadas acima podem ser por inadequação, falta de equipamentos, de pessoal, problemas no fluxo de informações (demora em processar e/ou transmitir os pedidos), estoques mal administrados, etc.

- Políticas de estoque

Os produtos passam por diversos estoques dentro da cadeia logística sendo eles no depósito da fábrica e/ou centro de distribuição da empresa até o despacho, nos centro de distribuição e/ou depósitos dos operadores, no ponto de destino (clientes) e dentro dos veículos.

Os estoques vão sofrendo alterações de acordo com as variações do subsistema transporte já vistas como prazo de entrega, viagem, capacidade do veículo etc., o nível de estoque do cliente, por exemplo, se ele desejar receber pequenas quantidades semanalmente afetará direto e indiretamente o subsistema logístico.

- Avaria na carga e na descarga

Apesar de ser um dos relativamente mais seguros, o transporte rodoviário pode sofrer avarias e extravios. Ambos geram atraso a entrega do cliente, nos casos de extravio é necessário o refaturamento do pedido, e um novo envio com um prazo mais extenso para a entrega. Diversos fatores como a forma de carregamento inadequada, as condições das estradas, o excesso de peso, podem causar avarias nos produtos o que impossibilita a entrega completa o cliente, gerando insatisfação.

Utilizar veículos adequados, que facilitem as operações de carga e descarga; unitizar a carga sempre que possível (pallets, contêiners); melhorar a capacitação do pessoal; usar equipamentos apropriados; racionalizar o layout do armazém, etc. (ALVARENGA, 2000, p. 89)

Acima vemos algumas formas que podem ser utilizadas a fim de reduzir significativamente as avarias, percebemos que até mesmo as ações externas que causam avarias podem ser estudadas com intuito de amenizar seus efeitos. Como exemplo temos o mau estado das rodovias um fator externo que pode ser amenizado com estudo sobre as melhores rodovias até o destino e definição de uma rota fixa.

2.4 SISTEMA ABC

Segundo estudo de Cobra (2013) o sistema ABC tem como principal objetivo à identificação dos itens de maior valor com certa demanda e assim poder exercer uma gestão com mais eficácia, e por se tratar de representar altos valores de investimento e um controle mais especificado que permite redução no custo de estoques.

Baseado em Dias (2010) a curva ABC é de suma importância na administração, pois permite a identificação de itens que necessitam de atenção e

tratamento preferencial, 'Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa.' (DIAS, 2010, p. 69).

A aplicação de técnicas administrativas conforme cada necessidade do item depende de obter uma sequência desses itens e sua classificação ABC.

A curva ABC tem sido usada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para o estabelecimento de prioridades, para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais nas empresas. (COBRA, 2010, p. 69)

Os itens devem ser ordenados pela importância relativa, Dias (2010) descreve as classes da curva da seguinte forma:

Classe A: Grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção bem especial pela administração.
Classe B: Grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C.
Classe C: Grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção por parte da administração. (Dias, 2010, p. 69).

Para a construção da curva ABC é necessário o consumo dos itens de estoque e os preços de aquisição ou preços menores corrigidos para uma mesma data, importantes não utilizar preços defasados o que pode causar distorção no resultado.

Conforme definição de Cobra (2009) a base da curva ABC de um produto é em Pareto onde é usada para um volume de informações.

A lei de Pareto é também denominada como 80/20, ou seja, no caso da curva ABC de produtos, 80% dos produtos seriam responsáveis por 20% do faturamento, ao passo que 20% do total de produtos seria responsável por 80% do faturamento. (COBRA, 2009, p. 143).

Com essa análise é possível determinar quais são os produtos que tem maior importância em termos de faturamento.

2.5 MERCADO

Mercado é um conjunto de compradores e vendedores com características comuns de consumo, onde os mesmos efetuam transações de vendas e compras tentando ser reconhecidos e buscando aumentar suas vendas e seus lucros.

Antigamente, um 'mercado' era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender seus produtos. Hoje, os economistas descrevem um mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto (mercado imobiliário ou de grãos, por exemplo). Esse tipo de mercado abunda nas economias modernas. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 8)

De acordo com alguns autores que abordam o assunto Cobra (2009) define mercado como sendo a constituição de um grupo de compradores de produtos e serviços, um grupo que busca características comuns de consumo, sendo que o mercado ocupa um considerável espaço nas economias modernas.

O mercado é a união de consumidores que tem em comuns características e necessidades, no entanto diferente em relação com demais grupos. Mercado é algo que cresce e precisa ser estudado mais de perto, precisa identificar grupos de clientes potenciais com uma ou várias características.

2.5.1 Mix de Marketing

O mix de marketing ou também conhecido como composto de marketing é definido por Kotler e Keller (2006) como a melhor forma de representar elementos que uma empresa pode controlar, onde é definido por um conjunto de ferramentas do marketing onde as organizações usam para assim então alcançar os objetivos do marketing.

Estas ferramentas foram classificadas em grupos os quais são definidos como 4 P's: produto, promoção, preço e ponto (distribuição/praça). Analisando os 4Ps é

possível determinar sua área de atuação e sua influência dentro de cada empresa, assim como avaliar ferramentas usadas.

A ideia subjacente era o executivo de marketing como um misturador de diferentes funções (tal qual ingredientes), visando integrar políticas e procedimentos para conseguir um negócio rentável. A expressão recebeu ampla aceitação, sendo muito didática para entender o trabalho de marketing no nível tático. (URDAN, 2010, p. 28)

Para um comprador cada ferramenta de marketing é influenciada e planejada para oferecer um benefício ao cliente, os 4Ps representa as empresas vendedoras, mostrando essas ferramentas influenciam seus compradores.

As decisões do composto de marketing são ou pelo o menos deveriam ser tomadas para que possam ter grande influência sobre os canais comerciais, ocasionando eventual influência sobre os consumidores finais.

O mix de marketing foi definido por Zeithaml (2011) como algo utilizado para controlar e atender ou comunicar com os clientes, composto pelos 4Ps. 'A noção de mix significa que todas as variáveis estão relacionadas e dependem umas das outras, até certo ponto' (ZEITHAML, 2011 p. 59).

O Produto é definido como qualquer coisa, algo que possa ser oferecido e que satisfaça o mercado, atendendo desejos. A forma de elaboração de um produto cabe uma decisão para conceber, aprimorar, a forma como esse produto vai ser recebido pelo seu público, a quem vai ser oferecido, como vai ser mantido no mercado. Existem produtos que atravessam fronteiras e tem melhor recepção, sendo preciso lidar com uma ampla variação de gostos.

Empresas devem adequar seus produtos, sendo necessárias várias modificações ou nenhuma para atender preferências e condições de cada região. Quando as empresas vêm à necessidade de adequação é importante questionar-se quais são os consumidores e qual é a fronteira do meu produto.

Há diversos níveis de adaptação.

- A empresa pode produzir uma versão regional do seu produto – uma versão para a Europa Ocidental, por exemplo. A Nokia, superstar finlandesa da telefonia celular, adaptou a serie 6100 de seu aparelho para cada grande mercado onde era comercializado. Desenvolveu um sistema simples de reconhecimento de voz para a Ásia, onde os teclados são um problema, e aumentou o volume do

toque para que o telefone fosse ouvido nas barulhentas ruas asiáticas.

- A empresa pode produzir uma versão para o país. No Japão, a xícara de café do Mister Donut é menor e mais leve, para se ajustar à mão do consumidor japonês médio, e até as rosquinhas são um pouco menores. A Kraft produz tipos diferentes de café para os britânicos (que o bebem com leite), para os franceses (que o bebem puro) e para os latino-americanos. (KOTLER e KELLER. 2006. p. 683 e 684)

Preço é um valor ou quantidade em dinheiro cobrado por um serviço ou produto, sendo que as organizações precisam lidar com diferenças nos preços. Preço é o componente do composto de marketing que gera receita e tem grande importância na determinação da participação de mercado na empresa e em sua rentabilidade.

Para se determinar o preço dos produtos os serviços não é uma tarefa fácil, precisa ser considerado que quando bem posicionado, o preço é um fator primordial ao sucesso do processo do marketing. Ao elaborar o preço de produtos ou serviços é necessário analisar bem, para que o preço seja suficiente, alto para que quem está produzindo ou comercializando obtenha lucro, porém não pode ser tão alto para não desestimular o comprador, precisa ser baixo para o cliente para que seja atrativo e não tão baixo para que não passe a ser duvidoso.

Segundo (KOTLER e KELLER, 2006, p. 688):

Recentemente, outro problema para a determinação de preços global é que países com excesso de produção, moedas desvalorizadas e necessidade de exportar agressivamente têm empurrado os preços para baixo e desvalorizando sua moeda. Trata-se de um desafio para as empresas multinacionais, pois a lenta demanda e a relutância em pagar preços mais altos dificultaram a venda nos mercados emergentes. Em vez de reduzir os preços e assumir um prejuízo, algumas multinacionais acharam meios mais rentáveis e criativos de lidar com isso.

Ponto é uma rede que liga fabricantes a consumidores finais, a fim de realizar a tarefa do marketing, com intuito de disponibilizar os produtos ao consumidor final, considerado canais de distribuição para Urdan (2010) podemos considerar os canais como um sistema de pessoas e organizações e também um processo que possibilita ao consumidor produtos e serviços. Nos canais de distribuição, organizações e agentes devem ter uma gestão em conjunto, cada um se responsabiliza pela

execução de certa atividade, os participantes realizam muitos papéis e várias tarefas, e na união, o canal cumpre seus objetivos.

Para tudo que é considerado venda e compra existe um canal de distribuição. No canal é usual o fabricante filtrar, produtos em uma estrutura onde é dividido as tarefas entre os participantes, esse tipo de recurso tem grandes vantagens, mas a qualidade do trabalho esta em risco com o desempenho de cada membro integrado.

Com base na teoria de Cobra (2009) um produto até chegar ao consumidor passa por diversos canais. Dentre os canais de distribuição os, mais utilizados são: atacado, distribuidor, varejo, franquia e network. 'Para que um produto chegue até as mãos do consumidor final ele passa por diversos canais. Dependendo da natureza do produto e do tipo de mercado que se pretende atingir, mais de um canal de distribuição pode ser ativado' (COBRA, 2009, p. 253).

Promoção é a parte do marketing que aparece e é percebida pelo público de forma geral, refere-se ao composto que divulgam e comunicam o produto ao mercado alvo.

As empresas precisam ainda adaptar suas técnicas de promoção de vendas aos diferentes mercados. Vários países europeus têm leis que proíbem ou limitam certos recursos promocionais, tais como descontos, abatimentos, cupons jogos de azar e prêmios. Na Alemanha, a Land's End não pôde anunciar sua garantia de devolução do dinheiro, embora aceite a devolução de mercadorias. A American Express não pôde dar pontos para seu cartão com base nos gastos, e uma loja alemã não pôde anunciar que, a cada transação, contribuiria com uma pequena quantia para a luta contra a Aids. Além disso, uma lei alemã limita os descontos a 3 por cento do preço de lista.(KOTLER e KELLER, 2006, p. 686).

A promoção interligada a propaganda, assume um papel fundamental de informar os clientes sobre os produtos e desenvolver a necessidade de comprá-los 'A empresa pode usar uma única mensagem para todos os lugares em que atua, variando apenas idioma, nomes e cores' (KOTLER e KELLER, 2006, p. 685).

Promoção de vendas onde o principal objetivo é alavancar vendas, assim os clientes se sentem atraídos pelas promoções, exemplos claros de promoções de vendas são cupons ou prêmios, visando estimular o consumo e atrair os clientes.

As organizações envolvem com os consumidores, mostrando a criação de seus produtos e a história da empresa, construindo assim relações públicas. Forças de vendas trata-se de uma poderosa ferramenta onde a venda pessoal o

relacionamento imediato e interativo com o consumidor, tem o intuito de desenvolver a preferência de seus consumidores, com convicção e ação do consumidor criando relações duradouras. O marketing direto tem como objetivo a identificação dentro das empresas de quem devem atingir e direcionar suas estratégias.

2.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Satisfação está relacionada com a qualidade, por meio dela que o cliente reconhece se aquilo que o deixou satisfeito atingiu as expectativas e considera que ficou realizado com o resultado.

Entre a maioria das definições, entretanto, incluem-se três elementos característicos do conceito de satisfação: é um estado psicológico, tratando-se portanto de uma resposta emocional ou avaliação de uma emoção posterior ao consumo ou uso e com caráter relativo, ou seja, é o resultado do processo comparativo entre a experiência subjetiva vivida pelo cliente e uma base de referência inicial anterior.

Durante e após o consumo ou uso do produto, os clientes desenvolvem sentimentos de satisfação ou insatisfação. A satisfação do cliente é a atitude total referente a um bem ou serviço após a aquisição e uso. Representa o resultado do julgamento da avaliação de uma compra específica. A satisfação é considerada, ainda, uma resposta emocional a uma avaliação de uma experiência de consumo relacionada a um produto ou serviço.

Satisfação é a avaliação do cliente para um produto ou serviço em termos de ele atender as expectativas e necessidades deste cliente. O fracasso em atender a essas necessidades e expectativas é entendido como sendo causa da insatisfação com o produto ou serviço. (ZEITHAML, 2011, p. 142)

O ponto que o cliente reconhece que está satisfeito pode ser descrita como

contentamento, para (ZEITHAML, 2011, p.142) 'uma reação passiva que os consumidores associam a serviços, pois nem sempre passam todo o tempo refletindo sobre os serviços que recebem rotineiramente, algumas pessoas acreditam que a satisfação dos clientes está relacionada com indicadores de saúde econômica, como receitas e valor do estoque de ações de uma corporação.'

Satisfação está correlacionado com: o desencadeamento de uma série de atividades lida a satisfação de um cliente, tais como qualidade do produto demandado, eficiência dos meios de transporte utilizados, critérios de armazenagem e estocagem adotados, ou seja, excelência do serviço prestado é sinônimo de satisfação para o cliente. (CRISTINA, 2012, p. 43)

Para manter e satisfazer o cliente é importante ter informações da necessidade e desejo de cada um, clientes estão interessados em produtos e serviços que lhe propõe a melhor satisfação e qualidade, lembrando que cada um tem sua maneira e opção para se satisfazer. No mercado são formadas experiências antigas de consumidores que geram recomendações, tais são passadas de pessoa para pessoa que proporciona a evasão da marca, o crescimento, com isso os clientes ficam mais exigentes nas escolhas e assim esperam o melhor resultado do serviço e procuram a melhor marca, visando grande satisfação. Suprir as expectativas é uma forma de satisfazer o cliente sendo preciso fazer além do esperado até mesmo o possível.

Satisfação é uma forma que o cliente avalia o produto ou serviço em função de atender as expectativas, não atendendo as mesmas o cliente ficará insatisfeito. A empresa que busca a satisfação com redução do preço e aumenta o serviço corre o risco de baixo lucro, ou pode sim aumentar o lucro buscando outros meios e não atingir a maior satisfação do cliente.

Algumas empresas buscam pelo menos assegurar níveis aceitáveis de satisfação dos principais públicos interessados, vendo o limite dos seus recursos. Há empresas que são avaliadas pelos clientes pelo próprio desempenho, sendo assim elas acompanham de perto e procuram medir a satisfação do cliente, buscam fazer pesquisas de satisfação, monitoram o cliente e também as suas concorrentes. Empresas de hoje

visam a satisfação sendo uma ferramenta e ao mesmo tempo uma meta de marketing, precisando estar preocupadas com o grau de satisfação do cliente, pois os mesmos encontram aliados, que conseqüentemente espalham (reclamações) e divulgam (elogios) com grande facilidade e alta intensidade.

2.6.1 Qualidade

Segundo escritos de Cobra (2009) independente do tamanho de uma empresa ela tem condição de proporcionar o melhor grau de qualidade. Basicamente qualidade é fazer algo e fazer o melhor, buscar melhorias contínuas, melhorar o atendimento, o modo como recebemos, e a forma como investimos e buscamos o retorno desse investimento, assim o cliente ou qualquer receptor recebe os benefícios e investe assumindo custos. Uma empresa fornece qualidade todas as vezes que o seu serviço ou produto atende ou ultrapassa as expectativas.

Qualidade um termo que define algo com diversas distinções e várias utilizações, porém o significado que procuramos está ligado à exigência do cliente, custos, benefícios, valor agregado e “adequação ao uso” ou simplesmente a percepção real do cliente. A qualidade tem amplas dimensões se tornando mais difícil de definir, seja ela no serviço prestado ou no produto, ora esta está ligada a maneira de ser, de uma coisa, um atributo, uma característica, aptidão, talento, porém estamos procurando uma definição de qualidade em prestações de serviços onde a encontrando alcançaremos resultados satisfatórios para conclusão de nossas pesquisas.

Kotler e Keller (2006) A qualidade na prestação de serviços tem como objetivo a satisfação do cliente, tendo em vista um processo contínuo de mudanças e melhorias dos serviços oferecidos pela empresa. A qualidade é um trabalho no qual todos tem um só objetivo, o encontro com as necessidades do cliente. É muito importante resaltar que os clientes não avaliam a qualidade só pelo preço, ou por determinada característica, e sim pelo suprir das expectativas que são depositadas pelo cliente, sendo assim a definição de qualidade está mais perto da satisfação do cliente do que os valores agregado a prestação de serviços ou do produto em si.

Kotler e Keller (2006 p. 145) diz que:

Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer "... "Qualidade total é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente". E, assim como o marketing, ela é obrigação de todos.

Padrões de satisfação implicam e relacionam com a cultura que liga á qualidade.

2.6.2 Key Account Management

Key Account Management ou Gestão de Contas Chave é uma importante ferramenta estratégica, no alcance da competitividade em relação as vendas, contudo é a forma que se diferencia e supera as expectativas dos clientes onde é construído fortes laços em longo prazo, de uma forma estratégica, garantindo relacionamentos longos e visando atender de forma mútua. As organizações estão aderindo o *Key Account* como forma de melhorar as relações de vendas com os principais clientes. Segundo Claudio Starec, 'este conceito parte do principio que vender é muito mais do que o ato da venda é um compromisso diário com o sucesso dos clientes.'

Diante do enorme nível de competitividade em âmbito global, em que as organizações estão inseridas com a necessidade de sobrevivência o *Key account* assume papel de suma importância nesse objetivo. Se trata de um novo código corporativo, percebido através do reconhecimento de suas limitações diante das necessidades e exigências cada vez mais ilimitadas de seus consumidores. A fim de balancear esse cenário contraditório de competitividade global e exigência dos clientes e se antecipar na solução, as organizações descobriam a necessidade de identificar quais são seus clientes de maior potencial para assim investir neles.

Podemos assim entender que os clientes estratégicos para uma organização serão os que realizam grandes compras, em períodos constantes como, por exemplo, as grandes redes. Estas redes como as pesquisadas Carrefour, Wal Mart, Grupo Pão de Açúcar e Makro Atacadista tem a necessidade de manter todas as suas lojas, e ainda exerce o papel de PDV (ponto de venda) direto ao consumidor final e a outros fornecedores de menor porte sendo assim divulgador informal, porém estratégico.

Segundo Carlos (2005) as empresas que prestam serviços, buscam a melhoria continua em relações de vendas com seus clientes através do *Key Account Management*.

A figura do típico vendedor da área de serviços que resumia-se em tirar pedidos e correr atrás de alguma meta pré-estabelecida no final do mês, está destinada à extinção. O novo profissional precisa de versatilidade, conhecimento técnico, capacidade de aprendizagem e facilidade de relacionamento, entre outros requisitos. Esta forma de gestão e a utilização dos profissionais envolvidos com foco apenas nas vendas fazem com que informações importantes deixem de ser utilizadas como ferramentas de marketing por estas empresas.

Quando realmente está focado na criação de um verdadeiro diferencial competitivo é de suma importância que propiciem um ambiente interno favorável e que busque a capacitação para mudanças, onde o *Key Account* realizará o estreitamento das relações entre cliente e empresas, formando assim parcerias longas e que disponibilize lucros.

2.6.3 Serviço ao cliente e retenção do cliente

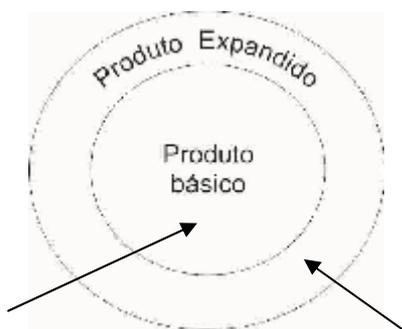
Clientes buscam não só qualidade no produto mas também qualidade no nível de serviço, se tratando atualmente de uma das formas de maior fidelização. Segundo Christopher (2009) é evidente que as organizações que competem apenas em relação as características tangíveis do produto, ficam em desvantagem em relação aquelas que incrementam o produto básico com serviços que agregam valor.

Conforme pensamento de Theodore Levitt, um dos principais pensadores do marketing “as pessoas não compram produtos, compram benefícios”. Percebemos assim que além do produto em si, os clientes buscam um algo mais, e a oferta deste algo mais é que agrega valor ao cliente.

Um exemplo simples que mostra o serviço logístico como agregação de valor por Christopher (2009) é que um produto acabado é armazenado é o mesmo em termos tangíveis que o produto acabado que se encontra já nas mãos do cliente. Contudo o que esta nas mãos do cliente tem muito mais valor do que o armazenado, sendo assim a distribuição é o serviço que agregou valor.

Produto Básico: qualidade /características do produto/tecnologia/durabilidade etc.

Figura 2.3 Usando o serviço para incrementar o produto básico.



Tempo de espera e flexibilidade de entrega/
Confiabilidade e consistência da entrega/ cumprimento do pedido/facilidade em fazer
negócio/suporte pós-vendas etc.

A figura nos apresenta a ideia e o conceito de “produto expandido” apresentado por Martin Christopher.

No centro nos mostra o produto acabado, com suas características tangíveis, na parte exterior o produto expandido representa o valor agregado, proporcionado pelos serviços ao cliente, pela logística ou em outros casos também pode ser pela propaganda, marca, acondicionamento entre outros.

Martin Christopher afirma que esta surgindo um novo foco em marketing e logística, voltado para a criação de “relacionamentos” com os clientes.

Parte do princípio que é preciso criar um nível de satisfação tão excelente que os clientes não sintam sequer a necessidade ou vontade de analisar outras ofertas. Assim a empresa Heinz Brasil após a análise do resultado desta pesquisa poderá utilizar o resultado e com planejamento desenvolver ações de melhoria que possam agregar valor ao produto.

2.6.4 Resposta rápida ao cliente e padronização

Atualmente os clientes perceberam a possibilidade de terem suas expectativas e necessidades atendidas em prazos cada vez mais reduzidos, segundo Ballou (2006) se deve a algumas facilidades como a telentrega de fast food, os caixas automáticos dos bancos, a entrega via aérea/24 horas. Paralelamente nos mostra que devido o aperfeiçoamento dos sistemas de informação, e flexibilidade no processo de fabricação houve a padronização dos produtos e serviços em massa. Porém o próprio fornecedor encontra-se obrigado a disponibilizar uma maior variedade de modelos, tamanhos, personalização dos produtos e serviços para satisfazer e surpreender as necessidades e exigências diferenciadas dos clientes.

A filosofia de resposta rápida tem sido cada vez mais requerida pelos clientes, e como resposta a esta nova necessidade, e a fim de ganhar e fidelizar clientes as organizações tem atendido. Conforme dito por Ballou (2006) tem ainda utilizado, a fim de criar uma vantagem de comercialização. As empresas tem aplicado este conceito a fim de atender as expectativas dos clientes em relação aos seus produtos e serviços e atender seus programas próprios de marketing.

A logística da Heinz Brasil pode utilizar-se desta necessidade e expectativa implantando medidas que agilizam a resposta ao cliente quanto ao rastreamento de seus produtos, previsão de entrega, avisos de atrasos. Este respaldo ao cliente faz os mesmos se sentirem únicos no processo, importantes junto a organização gerando uma fidelização em relação aos concorrentes.

METODOLOGIA

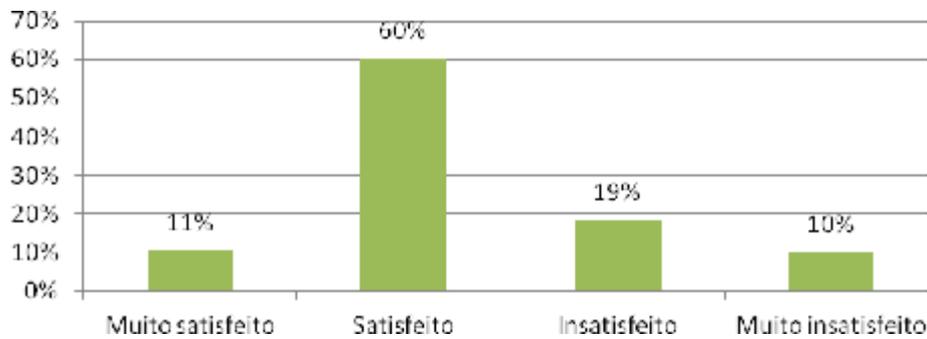
Como método de pesquisa utilizamos a pesquisa aplicada descritiva, uma pesquisa básica sem aplicação prática prevista que objetiva gerar conhecimento teórico e prático, utilizamos do método dedutivo onde chegamos ao resultado final presumindo a razão chegando ao conhecimento verdadeiro, até chegar a conclusão, direcionado a solução do problema encontrado utilizando-se de técnicas de coleta de dados; através de questionário estruturado, com perguntas fechadas, mistas, dicotômicas e itemizadas, assumindo no geral a forma de levantamento e a pesquisa bibliográfica utilizando-se de sites, livros, artigos, periódicos e relatórios, bem como histórico dos sites da empresa Heinz.

Os questionários foram enviados á 273 lojas de 15 redes espalhadas por todo Brasil, classificados como “Key Account” , obtendo resposta de 225, os questionários foram enviados pelos motoristas dos Operadores Logísticos que realizam distribuição dos produtos Heinz e por e-mail. Após a coleta de dados, foram disponibilizados os resultados através de análise gráficos e comentários sobre cada questionamento, os dados foram estudados e analisados baseando-se na pesquisa bibliográfica, podendo ser levado em consideração algumas recomendações.

Percebe-se na análise que algumas questões levantadas merece melhor atenção, pois indica um grande percentual de insatisfação, houve algumas dificuldades na coleta dos dados sendo que alguns questionários estavam incompletos. O questionário se mostrava bastante auto explicativo e deixava bem claro que não havia necessidade de identificação, no entanto vários estabelecimento se identificou.

CAPITULO III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

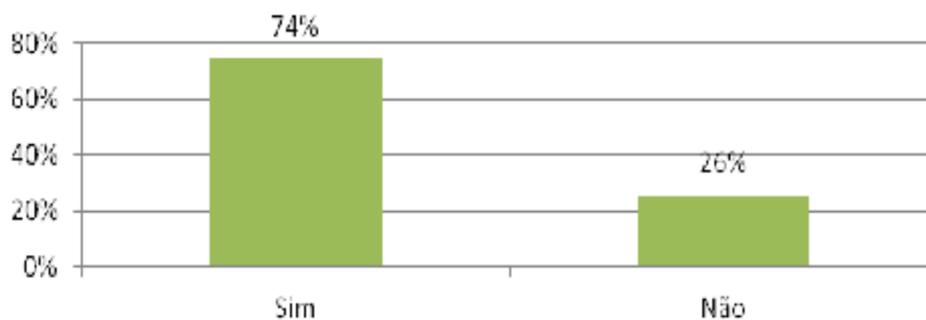
Figura 1: Avaliação das entregas.



Fonte: Autores

Neste gráfico questionamos como os clientes avaliam as entregas realizadas pela empresa Heinz Brasil. Visto que 71% consideraram como satisfeito e muito satisfeito, e 29% como insatisfeito e muito insatisfeito, sendo alto o índice de insatisfação. Visto que a qualidade na entrega condiz com as teorias apresentadas de Cobra (2009) onde diz que basicamente qualidade é fazer algo e fazer o melhor, buscar melhorias contínuas percebendo assim que a Heinz pode desenvolver alternativas para reduzir o nível de insatisfação, pois uma empresa fornece qualidade todas as vezes que o seu serviço ou produto atende ou ultrapassa as expectativas.

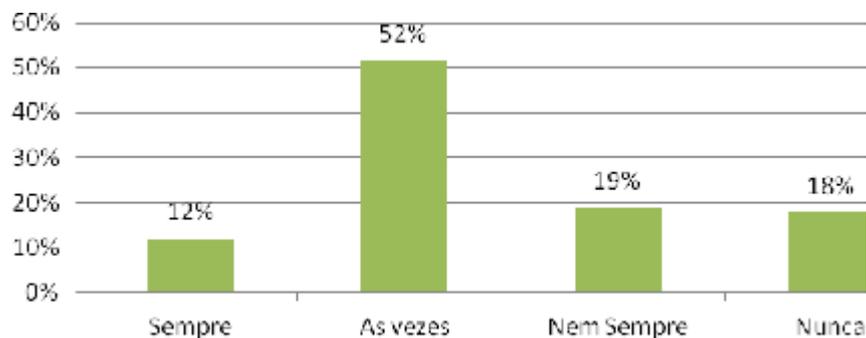
Figura 2: Mercadorias entregues conforme pedido.



Fonte: Autores

A figura 2, nos mostra os resultados apresentados, ao questionarmos se as mercadorias são entregues conforme pedido, e identificamos que apenas 74% dos clientes recebem a mercadoria de acordo, atendendo assim suas expectativas e 26% dos clientes não recebem conforme pedido. Dentre os 26% que não recebem conforme o pedido, 18% deles afirmam que recebem faltando item, devido a falta de estoque ou à avarias durante o transporte, e 8% deles afirmam que recebe item ou ate mesmo pedidos indesejados sem sua solicitação, se sentindo assim desrespeitados, gerando insatisfação em relação ao comprometimento da Heinz com o desejo do cliente.

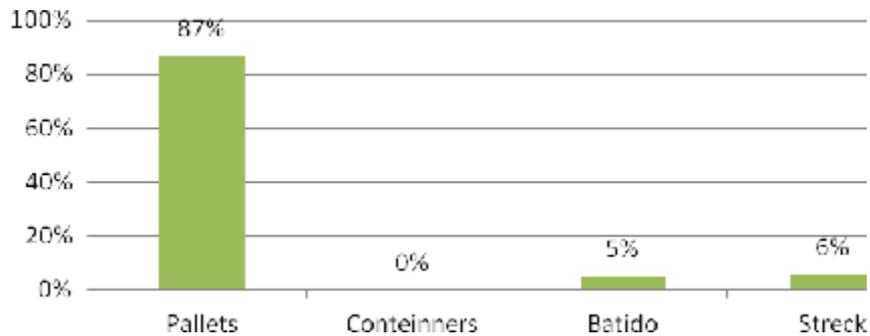
Figura 3: Avaria nas entregas.



Fonte: Autores

No questionamento sobre a frequência com que as mercadorias chegam com avarias (amassadas, rasgadas, molhadas, incompletas), percebemos que há um alto índice, 64% dos clientes responderam sempre ou as vezes para o recebimento com avarias contra apenas 19% para nem sempre e 18% para nunca. Conforme afirma Alvarenga (2000) apesar de ser um dos relativamente mais seguros, o transporte rodoviário pode gerar avarias, causada por diversos fatores como a forma de carregamento inadequada, as condições das estradas, o excesso de peso, impossibilitando assim a entrega completa ao cliente, gerando insatisfação. Então ele nos mostra algumas formas como 'utilizar veículos adequados, que facilitem as operações de carga e descarga; unitizar a carga sempre que possível; melhorar a capacitação do pessoal; usar equipamentos apropriados; racionalizar o layout do armazém, para redução das avarias'. (ALVARENGA, 2000, p. 89) que podem ser estudadas e implantadas pela Heinz Brasil.

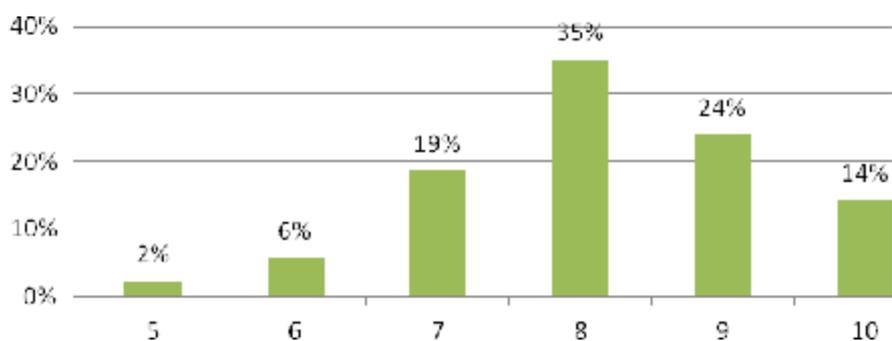
Figura 4: Forma de recebimento.



Fonte: Autores

Nesta questão abordamos qual a melhor forma que o cliente gostaria de receber os produtos, diante da atual realidade da empresa Heinz Brasil que utiliza paletes apenas para acomodação em seu estoque, os produtos são acondicionados somente em caixas para o transporte. Para a maioria dos clientes a entrega é realizada somente nesta forma conhecida popularmente como carga batida, 87 % dos clientes desejam receber seus produtos paletizados, pois assim agilizam a descarga e reduzem as avarias, porém a paletização representa um grande custo para a empresa. Sugerimos assim a Heinz Brasil o estudo dos custos dessa modalidade para assim melhor atender as expectativas e desejos dos clientes. Alguns dos clientes, representando 5% marcaram a opção batido, atualmente utilizada demonstrando que estão satisfeitos. A Forma stretch foi desejada por 6% dos clientes, assim pode ser incluída junto com a modalidade de paletes, entregando assim paletizado e com stretch.

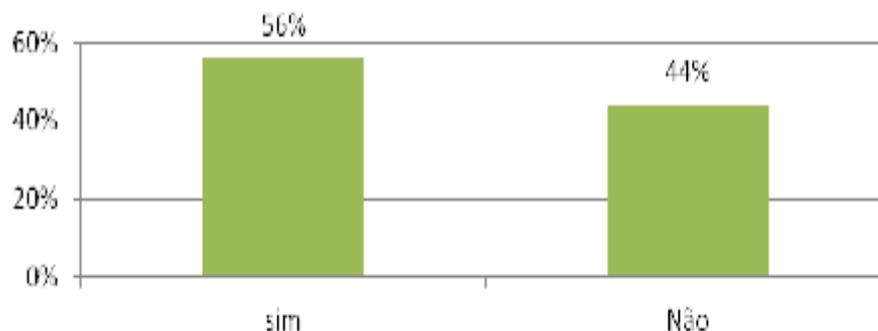
Figura 5: Insatisfação com serviços logísticos.



Fonte: Autores

Nesta questão abordamos sobre o grau de insatisfação em relação aos serviços logísticos da Empresa Heinz Brasil. Clientes buscam não só qualidade no produto, mas também qualidade no nível de serviço, se tratando atualmente de uma das formas de maior fidelização. Segundo Christopher (2009) é evidente que as organizações que competem apenas em relação às características tangíveis do produto, ficam em desvantagem em relação aquelas que incrementam o produto básico com serviços que agregam valor. Analisando o gráfico acima percebemos que, soma 73% o percentual dos clientes que avaliaram com 8,9 e 10 contra 27% dos que avaliaram com 5,6 e 7. Podemos assim considerar que os 73% estão com certo grau de satisfação e 27% os que estão insatisfeitos. Percebemos assim que os serviços logísticos devem ser analisados e apresentado soluções para eliminar os gargalos a fim de reduzir os índices de insatisfação conquistando e mantendo clientes diante do significativo índice de 27%.

Figura 6: Proteção das embalagens.

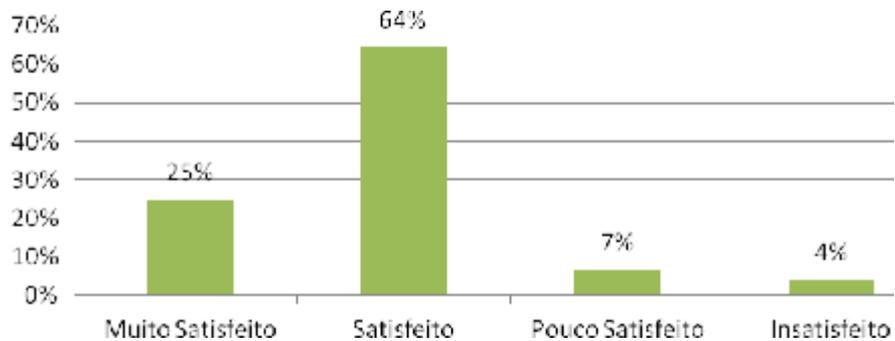


Fonte: Autores

Questionamos acima se as atuais embalagens estão garantindo proteção aos produtos. Conforme afirma Ballou (2010) a embalagem tem como objetivo a proteção e prevenção do produto principalmente de alimentos, pois até que chegue ao ponto de venda o produto sofre vários manuseios, passa pela produção, armazenamento transporte. Estes manuseios podem ocasionar o comprometimento da integridade física da mercadoria. Por isso a embalagem deve ser resistente para suportar choques. Mediante afirmação acima o percentual de 44% de afirmativas

quanto a não proteção das embalagens esta relativamente muito alto, sugerimos assim a Heinz estudo sobre a estrutura atual de suas embalagens.

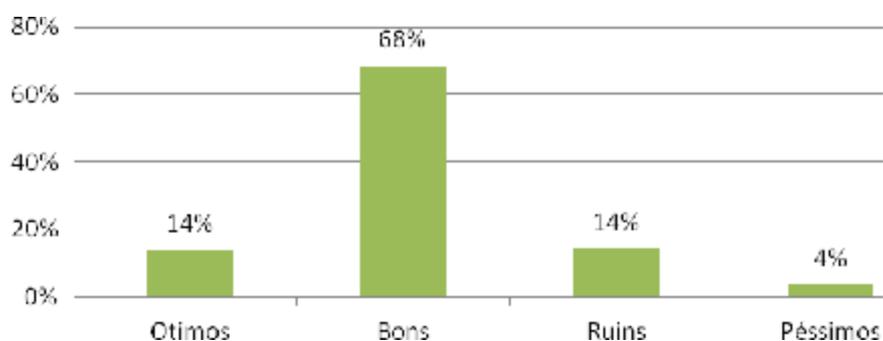
Figura 7: Satisfação com fornecedores de transporte.



Fonte: Autores

O gráfico acima expõe a satisfação dos clientes com aos Fornecedores de Transporte (motorista/transportadora) no ato da entrega, observamos que 89% dos clientes estão satisfeitos e muito satisfeito, um percentual considerável em relação os 7% que estão pouco satisfeito e 4% insatisfeito. Porém a empresa pode investir em treinamentos, conscientização dos transportes para elevar assim o nível de serviço e atingir a qualidade total, definida por Kotler e Keller (2006 p. 145) 'como segredo para criar valor e satisfazer o cliente'.

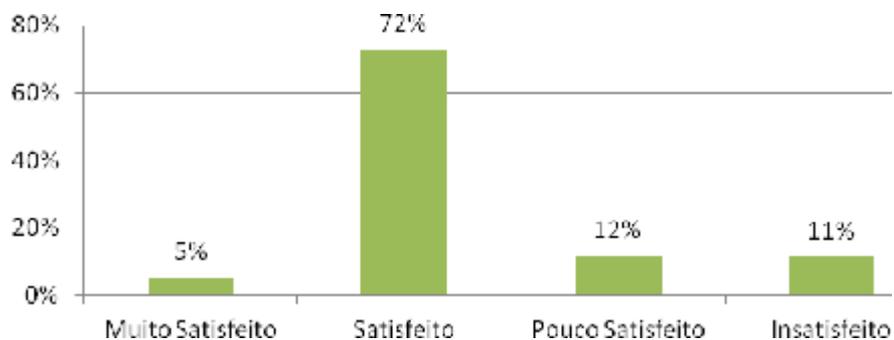
Figura 8: Estado dos veículos nas entregas.



Fonte: Autores

Abordamos nesta questão a consideração dos clientes em relação ao estado dos veículos que fazem as entregas da Heinz Brasil, e percebemos assim a importância das pesquisas junto aos clientes. Somente através do questionário foi possível identificar a situação dos veículos aos quais estão chegando até o cliente. A Heinz Brasil não conta com frota própria, trabalha somente com Transportadores terceiros e Operadores logísticos, realizando assim algumas transferências diretas fábrica-clientes, e transferência para operadores logísticos efetuarem a distribuição. A transferência conforme mencionado por (ALVARENGA, 2000 p.85) envolve deslocamentos maciços entre dois pontos, e a distribuição os veículos servem vários destinos numa única viagem. Assim o veículo ao qual entrega no cliente, não passa por vistoria da Heinz, e através da análise acima a empresa poderá cobrar de seus parceiros veículos em melhores estados, fotos da frota ao contratar o operador entre outras medidas.

Figura 9: Atendimento do Customer Service.



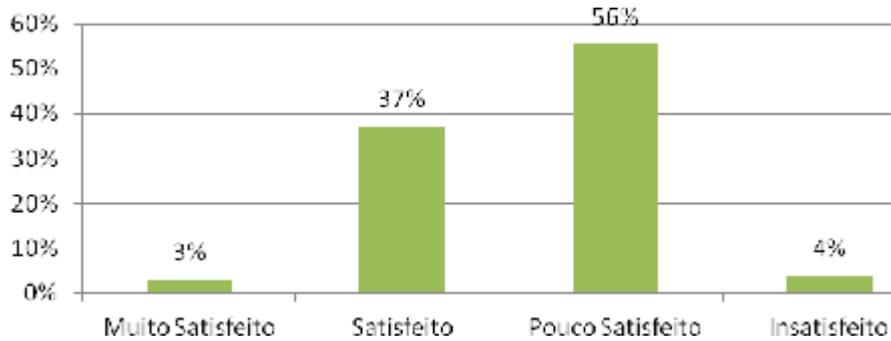
Fonte: Autores

Nesta questão buscamos descobrir o grau de satisfação quanto ao atendimento do setor Customer Service (sugestões/reclamações/pós venda).

A Heinz Brasil conta com um departamento de Customer Service ao qual é responsável por resolver os problemas dos Transportadores/Operadores junto aos clientes no ato da entrega. Quando questionados 77% afirmam estarem satisfeito e muito satisfeito e 23% se disseram insatisfeito ou pouco satisfeito. O grau de insatisfação é algo que deve ser melhor analisado a fim de chegar ao motivo pelo qual os clientes estão insatisfeitos, se esta relacionada à forma de atendimento ou a

solução efetivamente dos problemas, pois se bem estruturado o Customer Service pode trazer inúmeros benefícios a organização como redução das perdas, redução de custo e melhoria na relação entre a empresa e os clientes.

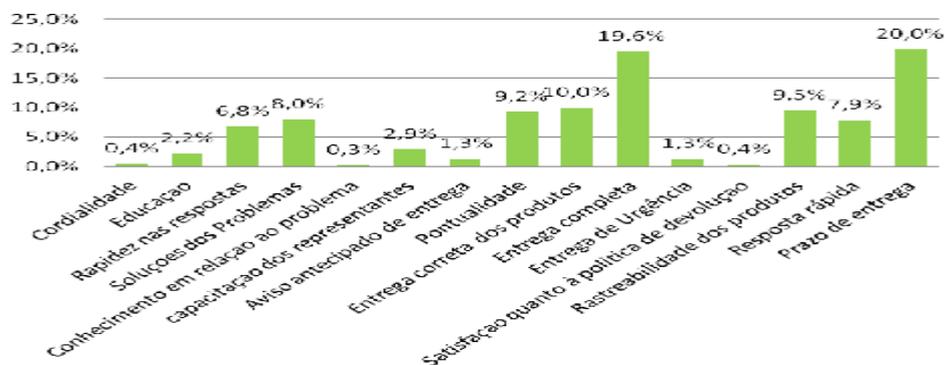
Figura 10: Solução dos problemas.



Fonte: Autores

Na décima questão questionamos qual o grau de satisfação dos clientes em relação as atitudes tomadas na solução dos problemas apresentadas junto a empresa em relação à logística. Nota-se que o índice de pouco satisfeito foi o mais elevado, merecendo assim grande atenção da empresa. Sugerimos maior atenção dos gestores, treinamento da equipe para identificar e solucionar com mais brevidade as ocorrências apresentadas e definição de lead time para resolução e retorno.

Figura 11: Fatores de fidelização.



Fonte: Autores

Na última questão da pesquisa, questionamos quais os itens em relação a atendimento, negociação e pós vendas são considerados pelos clientes como mais importantes para sua fidelização, pedimos assim que marcassem os cinco principais.

Analisando os fatores considerados mais importantes como fator de fidelização, os índices mais elevados foram o prazo da entrega, a entrega completa e correta a rastreabilidade e pontualidade. Assim a empresa Heinz Brasil deve investir em soluções que melhorem os aspectos mencionados a fim de uma melhor fidelização de seus clientes.

CONCLUSÃO

A importância da logística é diretamente influenciada pelos custos de suas atividades e que o aumento da atenção à logística esta ligada a diversos fatores relevantes, como o aumento da competição internacional, as alterações populacionais, a escassez de recursos e a atração da mão de obra no Terceiro Mundo.

Podemos assim concluir que ao longo de toda historia da humanidade, várias guerras foram vencidas e derrotadas com o auxílio de ações logísticas ou pela falta delas. Enquanto os generais e forças armadas do passado já entendiam o papel essencial da logística, somente agora as organizações reconheceram a vital importância e as vantagens obtidas pelo bom gerenciamento logístico. E a partir deste reconhecimento, pode ser melhor estudada e utilizada na satisfação dos clientes, e assim vantagem competitiva.

Identificamos que a qualidade que o cliente busca em um certo produto ou serviços finaliza com a satisfação do mesmo, tal qual qualidade é algo que todos procuram e nos preocupamos com o resultado final, ou seja com a satisfação ocasionada pela qualidade. Com base na pesquisa notamos que dificilmente os clientes vão julgar os custos dos produtos ou serviços, mas é necessário que a empresa se atente de acordo com o valor percebido, vendo que a satisfação depende da performance percebida e atendendo as expectativas dos clientes, sendo que os clientes satisfeitos prioriza a marca ou empresa fornecedora.

Deve ser analisado com mais atenção é o serviço ao cliente e a sua retenção, mesmo que há muito a ser discutido para melhorias, e modificações. É identificado que problemas com avarias ou carga incompleta é uma preocupação para a empresa, pois abala na satisfação do cliente, onde o mesmo busca produtos de total qualidade, desde o veiculo que entrega até as embalagens e o produto que contém. Sugestões são dadas pelos clientes como a forma de armazenagem no transporte para melhor recebê-lo.

Pelas informações dos questionários, a empresa pode encontrar suporte para planejar e identificar uma estratégica para uma prática de satisfação que todos os

consumidores buscam. Saber sobre a opinião e preferência dos pesquisados é de suma importância para a empresa assim buscando a melhoria contínua.

De acordo com os estudos e a pesquisa realizada na Heinz Brasil S/A concluímos que os principais problemas relacionados à logística que acabam de certa forma gerando insatisfação estão interligados. Dentre os principais problemas apresentados podemos citar as entregas não realizadas conforme pedido, avarias, forma de recebimento, atendimento dos fornecedores de transporte, estado dos veículos, atendimento do Customer Service e demora na solução dos problemas.

Na busca do fator gerador dos problemas identificamos que as entregas são feitas em desacordo com o pedido muitas vezes pela falta de algum item em estoque por tempo muito prolongado, sendo necessário o envio sem o item, por avarias no transporte e até mesmo por entrega de itens que não foram pedidos. O atraso muitas vezes é gerado por imprevisto no trajeto como quebra de veículos, acidentes e pela demora no faturamento pelo aguardo de produção de algum item negativo no estoque. As avarias e a forma de recebimento é um dos problemas e estão interligados, pois um é fator gerador do outro, sendo que a forma de recebimento gera insatisfação por causar avarias e dificultar a descarga no entanto causando as avarias pela forma de carregamento, e em consequência do modal utilizado. O atendimento do Customer Service e demora na solução também é um problema, que gerando acúmulo e demora no retorno ao cliente com a apresentação dos resultados.

A fim de amenizar e/ou eliminar os gargalos acima mencionados como fatores de insatisfação sugerimos: melhor alinhamento da produção com vendas a fim de manter o estoque positivo evitando os atrasos; contratação de veículos em melhores estados evitando as manutenções imprevistas no trajeto; utilização de paletes para o transporte facilitando a descarga e reduzindo as avarias; aumento da equipe de customer service e treinamento para o bom atendimento do cliente que tem como diferencial na escolha da empresa.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Alvarenga Antonio Carlos, Antonio Galvão N. Novaes. Logística Aplicada Suprimentos e Distribuição Física 3º Edição 2000.

Artigo Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos.

Gerson Tontinii- SC

Ricardo Zanchetti- SC

Gestão Produção São Carlos P 801-816 – 2010.

Tontini Ferreira 2007.

Ballou , Ronald H. 2010. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística Empresarial. Tradução Raul Rubenich – 5 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006 616p.

Carpinetti, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas / Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti. – 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Christopher, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor/ Martin Christopher Martin, 2º Edição São Paulo.

Cengage /Learnig 2009 Tradução Mauro de Campos Silva.

Cobra, Marcos, 1940 – 3 ed. Administração de Marketing no Brasil, Marcos Cobra – 3. Ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 – 4ª reimpressão.

Corrêa, Henrique L. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica / Henrique L. Corrêa, Carlos A. Corrêa. 3. Ed – São Paulo: Atlas, 2012.

Dias, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. Marco Aurélio P. Dias. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

Faria, Ana Cristina de. Gestão de Custos Logísticos / Ana Cristina de Faria, Maria de Fátima Grameiro da Costa. – 1. Ed. – 9. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

Kotler, Philip. Administração de Marketing / Philip Kotler, Kevin Dane Keller; tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos. – 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Logística Empresarial: a perspectiva brasileira / (organização) Paulo Fernando Fleury, Peter Wanke, Kleber Fossati Figueiredo. – 1. Ed. – 13. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2010. – (Coleção COPPEAD de Administração)

Marketing Básico - Marcos Cobra. (Marca Quero: foco da primeira campanha da Heinz no Brasil Por: Revista Fator Brasil Fonte: 29 de novembro de 2011 15:57

NOVAES, Antônio Galvão, 1935 – Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição / Antônio Galvão Novaes – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 13ª reimpressão.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira – 30. Ed – São Paulo: Atlas, 2012.

Urdan, Flávio Torres. Gestão de Composto de Marketing / Flávio Torres Urdan, André Torres Urdan. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Urdan, Flávio Torres. Gestão de Composto de Marketing / Flávio Torres Urdan, André Torres Urdan. 1. Ed.– reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

Zeithaml, Valarie A. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente, Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler; tradução: Felix José Nonnenmacher; revisão técnica: Cristiane Pizzutti dos Santos.- 5. Ed. – Porto Alegre: Bookman 2011. 756 p.:il.;28cm.

<http://www.quero.com.br/quemsomos.htm>. Acessado em 17/08/ 2013 as 16:27

<http://www.heinzbrasil.com.br/Sobre/NossaEmpresa>. Acessado em 17/08/ 2013 as 16:44

<http://www.foodandnews.com/busca/tags%3A+marca+quero+quer/364-Marca+Quero%3A+foco+da+primeira+campanha+da+Heinz+no+Brasi.l>
Acessado em 01/09/13 as 13:56

<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/key-account-management-uma-ferramenta-estrategica/10659/>. Acessado em 29/09/2013 as 14:42. A pub. (Danilo, 2011).

<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/historia-da-logistica/50482/>. Acessado em 15/09 as 08:37. A pub. Larissa Flores.

<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/qual-a-melhor-forma-de-implantar-o-customer-service-em-sua-empresa/36759/> 12 de agosto de 2010, às 15h45. Acessado 07/10/2013 as 19:40. A pub. Fernando Ramsthaler.

<http://www.palmatec.com.br/artigo.asp?id=6>. Orivaldo (2009). Acessado em 09/09 as 21:00.

<http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&=154&acao=exibir>. A pub. Claudio Starec. Acessado em 10/09/2013 as 19:03.

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/key-account-management-uma-ferramenra-estrategica/10659/>. Acessado em 10/09/2013 as 22:16.

Anexo:**Questionário para avaliação das atividades logísticas da Empresa Heinz Brasil.****Razão Social do Cliente**

 (não obrigatório)

Informamos que não é obrigatório o preenchimento deste, porém é de suma importância a fim de melhor atendê-los. Desde já contamos com a colaboração de todos.

1. Como você avalia as entregas realizadas pela empresa Heinz?
 Muito satisfeito Pouco satisfeito Insatisfeito Muito insatisfeito

2. As mercadorias são entregues conforme o pedido? sim Não
 Caso a resposta seja negativa, Justifique
 _____.

3. Com que frequência as mercadorias chegam com avarias?
 (amassadas, rasgadas, molhadas, incompletas)
 sempre as vezes nem sempre nunca

4. Qual a melhor forma que você gostaria de receber os produtos?
 palletes conteiners batido stretch outras

5. Qual seu grau de insatisfação em relação aos serviços logísticos da Empresa Heinz Brasil ?
 (Sendo 5 para muito insatisfeito e 10 para satisfeito)
 5 6 7 8 9 10

6. Você considera que as atuais embalagens que você recebe os produtos, garantem a proteção dos mesmos?
 sim não Se NÃO, por que?

7. Qual seu nível de satisfação quanto aos Fornecedores de Transporte (motorista/transportadora) no ato da entrega?

muito satisfeito satisfeito pouco satisfeito insatisfeito

8. Como você considera o estado dos veículos que fazem as entregas?

ótimos bons ruins péssimos

9. Qual o seu grau de satisfação quanto ao atendimento do setor de sugestões/reclamações/pós venda? (Customer Service)

muito satisfeito satisfeito pouco satisfeito insatisfeito

10. Qual o seu grau de satisfação em relação às atitudes tomadas na solução dos problemas apresentados junto à empresa em relação à logística?

muito satisfeito satisfeito pouco satisfeito insatisfeito

11. Em relação ao atendimento, negociação e pós venda, quais dos itens abaixo você considera como fator mais importante para sua fidelização como cliente?

Escolha até 5 itens que considere mais importante.

- Cordialidade
- educação
- rapidez nas respostas
- soluções dos problemas
- conhecimento em relação ao problema
- capacitação dos representantes
- aviso antecipado de entrega
- pontualidade
- entrega dos produtos corretos
- entrega completa
- entrega de urgência
- satisfação quanto a política de devolução
- rastreabilidade dos produtos
- posição da empresa quando solicitado o serviço
- prazo de entrega