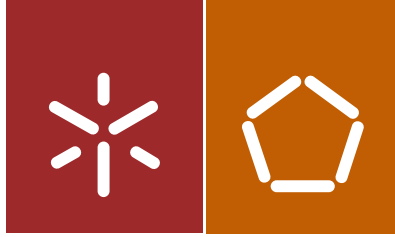


Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Mafalda de Fátima da Silva Leite Pereira

Análise da qualidade do serviço
numa empresa transportadora



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Mafalda de Fátima da Silva Leite Pereira

Análise da qualidade do serviço
numa empresa transportadora

Dissertação de Mestrado
Ciclo de Estudos Integrados Conducentes ao
Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo
Sampaio

outubro de 2015

DECLARAÇÃO

Nome: Mafalda de Fátima da Silva Leite Pereira

Endereço eletrónico: mafaldapereira31@hotmail.com

Telefone: 918435918

Número do Bilhete de Identidade: 14085340

Título da dissertação: Análise da qualidade do serviço numa empresa transportadora

Orientador: Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Engenharia e Gestão Industrial

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO
DE QUALQUER PARTE DESTA TESE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que direta ou, indiretamente, contribuíram para o término do curso e para a realização da presente Dissertação do Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial.

Ao Professor Paulo Sampaio pela orientação, apoio e disponibilidade manifestados durante o desenvolvimento do projeto.

Aos meus pais por todo o orgulho e incentivo.

Aos meus irmãos pelo apoio a todos os níveis e pelo orgulho sempre demonstrado.

Aos meus amigos pelo acompanhar e viver do percurso académico da melhor forma.

Ao Luís Silva por todo o acompanhamento, apoio e incentivo.

RESUMO

O setor de transporte rodoviário de mercadoria tem aumentado, significativamente, ao longo dos últimos anos. De acordo com um estudo sobre transporte de mercadorias rodoviárias no mercado ibérico, concluiu-se que o volume de negócios aumentou 3,6% em 2014 face ao ano anterior (Costa, 2015). A previsão para a aceleração do ritmo de crescimento da atividade setorial, conduz a uma preocupação por parte das empresas em satisfazer os seus clientes através da qualidade do serviço.

O objetivo deste estudo é o de analisar a qualidade do serviço no que diz respeito a reclamações de clientes e à satisfação dos mesmos numa empresa transportadora. Nos dias de hoje, é extremamente importante conseguir angariar novos clientes para as empresas, mas também ter uma preocupação em manter a continuidade dos existentes. Neste sentido, a presente dissertação discute o estado atual da empresa relativamente aos seus clientes e às reclamações apresentadas no período de 2014 e apresenta propostas de melhoria para reduzir a quantidade de reclamações e melhorar o processo administrativo das mesmas.

Os resultados permitem fazer uma caracterização das reclamações rececionadas. Desta forma, foi possível concluir que a maior quantidade de reclamações está relacionada com mercadoria danificada e extraviada. Adicionalmente foi efetuado um estudo mais aprofundado aos clientes que traduzem mais custos para a empresa. Os fatos identificados na investigação indicam que os problemas podem ser reduzidos através da implementação de pequenas ações preventivas, nomeadamente a criação de etiquetas de acordo com a fragilidade da mercadoria e a comercialização de caixas próprias da empresa para efetuar os transportes.

O estudo permitiu ainda concluir que uma pequena melhoria do sistema interno de reclamações na ótica dos administrativos seria uma vantagem ao nível de eficiência no processo de resposta a reclamações.

PALAVRAS-CHAVE

Cliente, Satisfação, Reclamações, Qualidade do serviço

ABSTRACT

The merchandise carrier industry has increased significantly over the past few years. A study on road transport of goods in the Iberian market concluded that the turnover increased by 3.6% in 2014 over the previous year (Costa, 2015). The forecast for the acceleration of growth in the sector activity, leads to a concern by companies to meet their customers' expectations through the quality of service.

The aim of this study is to analyze the quality of service with regard to customer complaints and their satisfaction in the carrier. Today, it is extremely important to be able to attract new customers for businesses, but also have a concern to keep the existing ones. In this sense, this thesis discusses the current state of the company with regard to its customers and to complaints submitted in 2014 and presents proposals for improvement to reduce the amount of complaints and improve their administrative process.

The results allow to make a characterization of the complaints received. Thus, it was possible to conclude that the highest number of complaints is related to lost and damaged merchandise. In addition, a further study was developed to customers that imply more costs for the company. The data showed that problems can be reduced by implementing small preventive actions, including the creation of labels according to the fragility of the goods and the marketing of the company's own boxes to make the transport.

The study also concluded that a small improvement of the complaints internal system from the viewpoint of administration would be an advantage in terms of efficiency in the process of answering complaints.

KEYWORDS

Client, Satisfaction, Complaint, Quality of service

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

DQA – Departamento de Qualidade e Ambiente

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	vi
1. Introdução.....	11
1.1 Enquadramento do Tema.....	11
1.2 Motivação.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.4 Estrutura da Dissertação.....	12
1.5 Metodologia.....	13
2. Revisão da literatura.....	15
2.1 Conceito da Qualidade.....	15
2.2 Ferramentas da Qualidade.....	17
2.3 Satisfação dos Clientes.....	19
3. Estudo de Caso.....	23
3.1 Empresa.....	23
3.1.1 Apresentação da Empresa.....	23
3.1.2 Gestão de Reclamações.....	23
3.2 Avaliação do Desempenho da Empresa.....	26
3.3 Caraterização de Clientes.....	32
3.3.1 Cliente A.....	34
3.3.2 Cliente B.....	35
3.3.3 Cliente C.....	36
3.3.4 Cliente D.....	37
3.3.5 Cliente E.....	38
3.3.6 Cliente F.....	39
3.3.7 Cliente G.....	40
3.4 Propostas para Diminuição de Reclamações.....	41
3.5 Proposta de Melhoria no Processo de Gestão de Reclamações.....	45
3.5.1 Codificação das Reclamações.....	45

3.5.2	Atualização da Plataforma Interna	47
3.5.3	Tratamento das Reclamações	50
3.6	Considerações Finais	53
4.	Conclusões	55
	Anexo I – Processo de Tratamento de Reclamações.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-	Ferramentas da Qualidade	17
Figura 2-	Diagrama Causa e Efeito	18
Figura 3-	Diagrama de Pareto	19
Figura 4-	Modelo dos Gaps ServQual.....	21
Figura 5-	Receção de reclamações	24
Figura 6-	Tratamento de reclamações	25
Figura 7-	Fim do tratamento da reclamação.....	26
Figura 8-	Painel inicial da atualização do portal interno.....	48
Figura 9-	Explicação de como utilizar a funcionalidade de pesquisa dentro do processo	48
Figura 10-	Seleção de um determinado cliente pesquisado	49
Figura 11-	Pesquisa geral no portal.....	49
Figura 12-	Opções relativas aos clientes	50
Figura 13-	Aceder ao apoio ao cliente	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-	Eficiência nas filiais no desempenho em 2014.....	27
Gráfico 2-	Evolução do número de serviços desde 2009 a 2014	27
Gráfico 3-	Categorização de reclamações por áreas de cliente/ mercadoria.....	29
Gráfico 4-	Custos com reclamações em cada filial no ano de 2014	30
Gráfico 5-	Tipologia das reclamações.....	31
Gráfico 6-	Diagrama de Pareto- Tipologia de reclamações	31
Gráfico 7-	Custos por área de mercadoria danificada/ extraviada	32
Gráfico 8-	% de Reclamações de cada tipo de incidência.....	33
Gráfico 9-	% Custos de cada incidência.....	33

Gráfico 10- Produção dos clientes em estudo	34
Gráfico 11- Reclamações do Cliente A com mercadoria danificada/ extraviada	35
Gráfico 12- Reclamações do cliente A por Filial	35
Gráfico 13- Reclamações do Cliente B com mercadoria danificada/ extraviada.....	36
Gráfico 14- Reclamações do cliente B por Filial	36
Gráfico 15- Reclamações do Cliente C com mercadoria danificada/ extraviada.....	37
Gráfico 16- Reclamações do cliente C por Filial	37
Gráfico 17- Reclamações do Cliente D com mercadoria danificada/ extraviada	38
Gráfico 18- Reclamações do cliente D por Filial	38
Gráfico 19- Reclamações do Cliente E com mercadoria danificada/ extraviada.....	39
Gráfico 20- Reclamações do cliente E por Filial	39
Gráfico 21- Reclamações do Cliente F com mercadoria danificada/ extraviada	39
Gráfico 22- Reclamações do cliente F por Filial.....	40
Gráfico 23- Reclamações do Cliente G com mercadoria danificada/ extraviada	40
Gráfico 24- Reclamações do cliente G por Filial.....	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- As Dimensões de Parasuraman, Berry e Zeithaml.....	22
Tabela 2-Reclamações em 2014 e variação 2013/2014	28
Tabela 3-Recodificação das incidências de reclamação.....	45
Tabela 4-Análise de valor do processo de reclamações.....	51

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação desenvolve-se no âmbito do Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial, sendo que o projeto desenvolvido tem por base o estágio realizado numa empresa transportadora.

Este capítulo apresenta uma breve contextualização do tema escolhido, seguindo-se da identificação dos objetivos e exposição da motivação para a realização da tese. Por último, é apresentada uma explanação da forma como se organizam os conteúdos ao longo do trabalho e a metodologia de investigação utilizada no decorrer do projeto.

1.1 Enquadramento do Tema

A importância da qualidade tem sido alvo de cada vez mais interesse por parte das empresas. Sendo uma área com diversa investigação feita, a qualidade é um conceito que, segundo a Associação de Bibliotecas do Reino Unido, é fácil de reconhecer e difícil de definir. Segundo Nascimento, Guerreiro, & Miguel (n.d.) a qualidade é a fonte do sucesso de uma organização e a forma de distinção e escolha dos produtos e serviços. Ainda no mesmo artigo consta um pensamento de Aristóteles que menciona o facto de a excelência ser uma capacidade que é conquistada através da prática e da experiência.

No atual mercado de serviços, as empresas estão focadas num fornecimento de serviços de alta qualidade por forma a alcançar altos níveis de satisfação dos clientes (Saravanan & Rao, 2007). A prestação de um serviço de qualidade é uma estratégia essencial para a sobrevivência e sucesso no atual mundo competitivo (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996).

1.2 Motivação

Tendo em conta a atual competitividade de mercado é necessário que as empresas se adaptem e atualizem por forma a não serem afastadas do plano principal. As empresas devem orientar todo o processo para que os seus clientes se sintam satisfeitos. Independentemente de um cliente adquirir um produto ou um serviço, o que vai procurar sempre é a qualidade do mesmo. Para isto, é essencial que a empresa tenha a capacidade de se ir regenerando e moldando para que

atinja a sua divisa que é a obtenção do lucro, mas que esta seja paralela à continuidade da satisfação do cliente.

A empresa em estudo é uma empresa que suscitou interesse na medida em que tem sofrido várias reestruturações para se adequar às exigências de mercado. O interesse pela área da qualidade foi o principal motivo da presente investigação.

1.3 Objetivos

O propósito desta dissertação consiste num estudo para análise da qualidade do serviço de uma empresa transportadora. O objetivo principal centra-se na diminuição do número de reclamações dos clientes. Neste sentido definiram-se alguns objetivos específicos:

- ✓ Análise cuidada dos dados sobre os serviços, nomeadamente a evolução do número de serviços, categorização das reclamações dos clientes por tipo de mercadoria, tipologia de reclamações;
- ✓ Análise da taxa de reclamações e das principais causas das mesmas, aprofundando-se as filiais em que existem mais reclamações, os custos associados, as áreas mais afetadas de reclamações;
- ✓ Aumento da eficiência dos serviços;
- ✓ Aumento da satisfação dos clientes.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é constituída por quatro capítulos e está organizada da seguinte forma: introdução, revisão bibliográfica, estudo de caso e, por último, as conclusões.

O capítulo da introdução contém um enquadramento do tema, os objetivos e motivações da dissertação tendo em conta a pertinência do tema de estudo.

O capítulo da revisão da literatura é composto por uma exploração de estudos sobre o tema abordado. A importância deste capítulo prende-se com a descoberta de considerações relevantes de autores que, de alguma forma, já tinham estudado alguma área que esteja relacionada com o tema da dissertação.

O caso de estudo inicia-se com a explicação do processo de gestão de reclamações. Contém a parte analítica do caso de estudo apresentado, contemplando dados estatísticos da empresa e análise de clientes. Identificados os principais problemas decorrentes das reclamações dos clientes, apresentam-se algumas propostas de melhoria.

No último capítulo apresentam-se as principais conclusões do presente estudo, identificando-se também as limitações inerentes ao mesmo e possível trabalho futuro.

Por fim, as referências bibliográficas e os anexos são o último ponto apresentado.

1.5 Metodologia

A metodologia de investigação centra-se numa abordagem indutiva, na medida em que se procede à recolha de dados, respetiva análise e formulação de possíveis melhorias a partir desta análise. A aquisição de conhecimento nesta abordagem é iniciada com a recolha de um conjunto de dados parciais, pretendendo-se obter um resumo descritivo dos fenómenos observados, formando as eventuais relações e primeiras explicações desses fenómenos (Almeida, L. S., & Freire, 2008).

No que diz respeito à natureza da investigação é um estudo exploratório. Pretende-se descobrir o que está a acontecer na empresa ao nível de reclamações de clientes, procurar novas formas de tratamento de reclamações, tentar entender o processo com um olhar de fora e, portanto, um ponto de vista diferente. Este tipo de natureza de investigação permite compreender o problema, sabendo a natureza exata do mesmo, tendo envolvido a pesquisa de literatura, análise de dados e propostas de melhoria. Segundo o autor Yin (2005) um estudo de caso é exploratório quando se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados se dirigem ao esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos da realidade.

A estratégia utilizada é um estudo de caso numa empresa transportadora. Esta estratégia permite apurar o motivo da existência de reclamações de serviço. Como refere Stake (1995), o estudo de caso consiste no “estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”. Por seu turno, Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de

características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. As técnicas de recolha de dados são maioritariamente a observação e análise de conteúdos.

O estudo é longitudinal, uma vez que se olha para o centro do problema numa ótica dos últimos anos, para compreender o cenário atual. De acordo com Yin (2005), o estudo longitudinal é o estudo de um caso único em momentos distintos no tempo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo deste capítulo é apresentada a revisão bibliográfica realizada com o intuito de elucidar o conceito da qualidade e a sua importância desde longa data. Apresentam-se alguns conteúdos inerentes do decorrer do projeto como ferramentas da qualidade e metodologias de abordagem à melhoria da qualidade. Um outro ponto retratado é a forma como a qualidade se relaciona com a satisfação dos clientes.

2.1 Conceito da Qualidade

Nos últimos dez anos, a gestão da qualidade tem vindo a tornar-se uma ferramenta estratégica na indústria da manufatura e dos serviços. Segundo Fey & Gogue (1989, p.22) os objetivos da gestão da qualidade passam por dois pontos: um relativo ao cliente em específico, ou seja, a sua satisfação, e outro relativo à empresa que diz respeito à sua rentabilidade.

De acordo com Tan & Wisner (2001), o empreendedorismo e a elevada competitividade dos dias de hoje têm forçado a uma crescente preocupação por parte das empresas no investimento na qualidade do serviço. A cada momento surgem mais empresas e existe a necessidade das atuais se adaptarem às condições de mercado por forma a não perderem, efetivamente, os seus clientes. O conceito de qualidade de um produto ou de um serviço é visto por Fey & Gogue (1989, p.13) como “a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos utilizadores”. Deste modo, a satisfação dos clientes é um dos pontos fulcrais a ter em conta em qualquer empresa, independentemente do seu setor de atividade.

Outras definições podem ser tidas em conta, sendo o conceito da qualidade definido de forma diferente por vários autores, tendo em conta as suas perspetivas. Pode dar ênfase a diferentes áreas, nomeadamente a ênfase na produção, no produto, no valor e no cliente. A qualidade é definida por Gilmore (1974) como o grau a que um determinado produto obedece a um projeto ou característica. Crosby (1980) já defende que qualidade significa conformidade com os requisitos, ou seja, não há alta nem baixa qualidade, ou está conforme os requisitos ou não. Estas duas definições apresentam-se com ênfase na produção.

Com ênfase no produto considere-se a definição de Leifler (1982) que afirma que a qualidade se refere à quantidade dos atributos que não têm preço, contidos no preço de cada unidade do produto. A ênfase no valor pode ser encarado como o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável (Broh:, 1982).

Armand Feigenbaum afirma que a qualidade é o ponto mais importante a nível de sucesso organizacional e no crescimento dos mercados nacionais e internacionais (Bendell, Penson, & Carr, 1995). Para Feigenbaum, a qualidade é uma filosofia de gestão e compromisso com a excelência.

Tendo por base esta questão do custo surge a definição de Taguchi que se baseia na Função perda da Qualidade, em que qualidade são as perdas geradas pelo produto para a sociedade.

Segundo Deming, o termo qualidade só pode ser definida pelo cliente e vai mudando de significado à medida que mudam as necessidades dos mesmos.

A visão do guru Ishikawa acaba por ser um pouco a junção da definição dos outros gurus, com o acréscimo da importância dada à percepção de alteração do mercado por parte das empresas.

Por último, Edwards (1968) defende que qualidade consiste na capacidade para satisfazer necessidades, enquanto Juran & Gryna (1988) afirmam ser a adequação ao uso. Juran defende ainda que qualidade é “*fitness to use*” e que o seu ênfase deve estar no cliente e não na reestruturação da organização.

A definição de qualidade segundo a NP EN ISO 9000: 2005 é o “grau de satisfação de necessidades ou expectativas expressas dado por um conjunto de características”. O autor Campos (1996) tem a perspectiva de que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

2.2 Ferramentas da Qualidade

No sentido da melhoria contínua, a utilização das ferramentas da qualidade é um aspeto importante. A empresa não pode apenas centrar-se no lucro, mas deve ter em conta vários aspetos tais como a satisfação do cliente. Neste campo, as ferramentas podem ser um auxílio na angariação e fidelização de clientes fiéis à empresa. As ferramentas encontram-se presentes na Figura 1: folha de verificação, histograma, fluxograma, diagrama de correlação, diagrama de causa e efeito, diagrama de Pareto e carta de controlo.

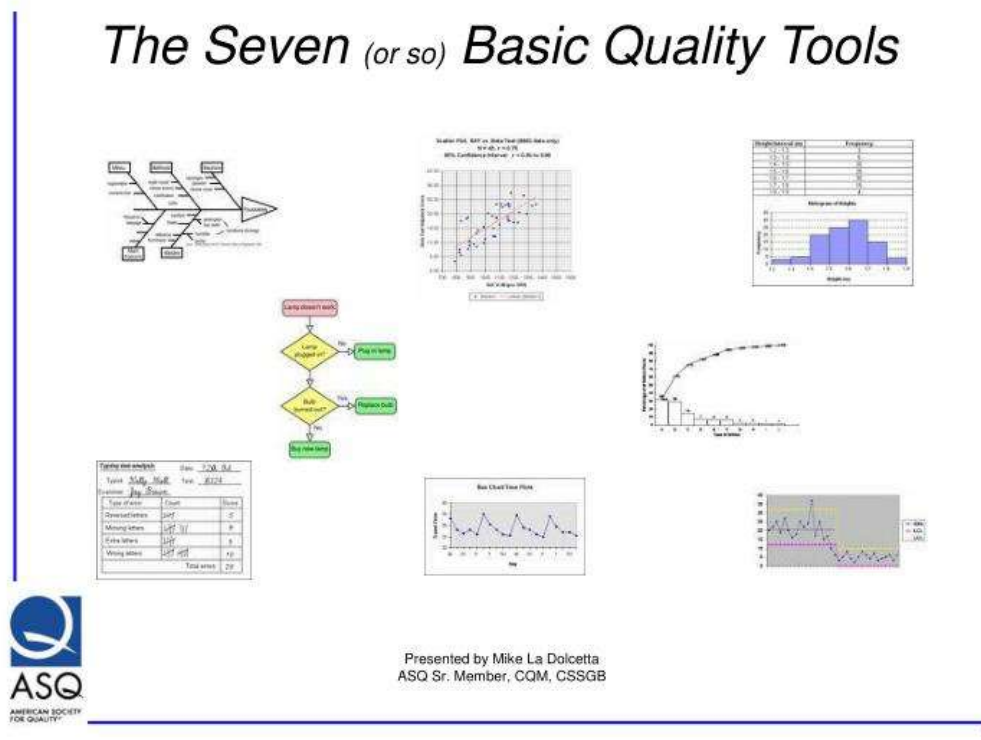


Figura 1- Ferramentas da Qualidade

(Fonte:ASQ)

As ferramentas são essencialmente um auxílio visual, tendo como pressuposto que é de melhor entendimento quando é visualmente perceptível. De seguida, explicar-se-ão, apenas, as ferramentas utilizadas ao longo do projeto, de forma sucinta.

O Diagrama de Causa e Efeito permite que se faça um levantamento e se organizem as possíveis causas de um problema. Assim, o formato deste diagrama está orientado segundo a forma de um peixe, como se pode verificar pela Figura 2.

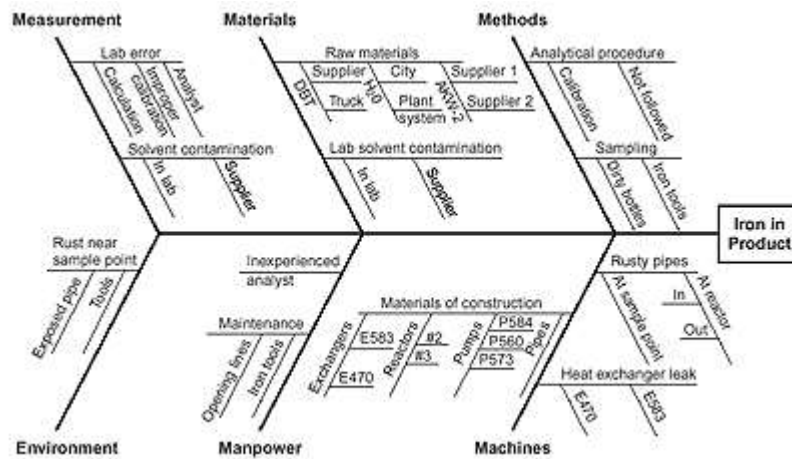


Figura 2- Diagrama Causa e Efeito

(Fonte: <http://asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/fishbone.html>)

O efeito é colocado no que se vê como a “cabeça” do peixe e nos restantes colocam-se as possíveis causas para esse efeito. Estas causas podem ser apuradas segundo vários métodos, nomeadamente:

- 6 M’s (Máquina, Matéria-prima, Mão-de-obra, Medida, Meio envolvente e Material);
- 4 P’s (Políticas, Procedimentos, Pessoal e Planta);
- 5W1H (What, Who, When, Where, Why e How)

O Diagrama de Pareto é uma das mais poderosas ferramentas da qualidade. Há uma constatação de que os Custos de Qualidade são sempre mal distribuídos, pelo que segundo o Princípio de Pareto o objetivo é identificar os problemas “poucos vitais e muitos triviais”. Este Princípio foi criado por Joseph M Juran e tem subjacente a lei de Pareto. Esta lei ou princípio dos 80-20 diz que “80% das consequências advêm de 20% das causas”. Uma das grandes vantagens deste diagrama deriva da facilidade de visualização de classificação e priorização de acontecimentos. Desta forma, é possível direcionar esforços e garantir bons resultados através de poucas ações. Na *Figura 3* pode visualizar-se um exemplo de um Diagrama de Pareto.

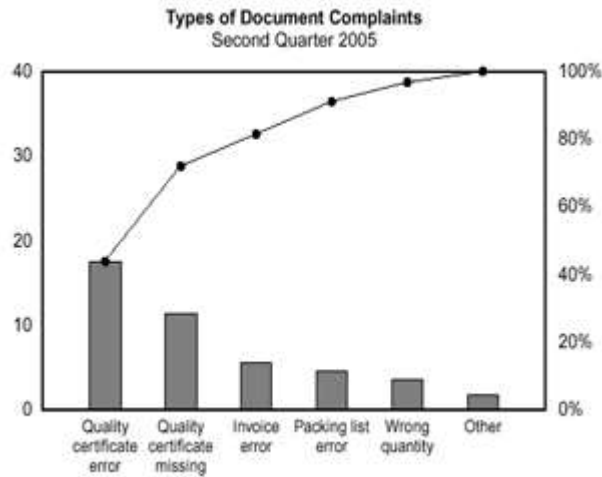


Figura 3- Diagrama de Pareto

(Fonte: <http://asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/pareto.html>)

O Fluxograma é um resumo que ilustra o fluxo de várias operações de um processo. É uma ferramenta que facilita a visualização e é útil tanto ao nível do planejar como do melhorar um processo.

2.3 Satisfação dos Clientes

De acordo com Behara, Fontenot, & Gresham (1995), a satisfação de um cliente é um processo multi-estágio, ao invés de um processo de fase única. Segundo os mesmos, aspetos como atendimento aos clientes, entrega do produto ou serviço ou qualidade do produto influenciarão a satisfação dos clientes. Os clientes devem ser a força motriz que suporta decisões e estratégias de melhoria (Behara et al., 1995). No caso específico do serviço de uma empresa transportadora considera-se fundamental que a satisfação do cliente seja assegurada pela eficiência do serviço prestado. Se um cliente não está satisfeito com o serviço e tem mais oferta disponível, certamente não irá deixar de procurar um melhor negócio. Segundo os autores Ganhão & Pereira (1992) do total de clientes que não estão satisfeitos com o serviço, 91% já não volta a recorrer dos serviços dessa empresa. Repare-se ainda no facto que é relatado no mesmo livro relativamente à passagem da insatisfação de cliente em cliente, ou seja, que um cliente que esteja insatisfeito irá transportar essa satisfação em média para oito a dezasseis outros clientes.

Segundo Chen & Yang (2000), o serviço ao cliente tem recebido uma grande atenção ao longo dos anos devido às exigências de mercado. Considera ainda que preço e qualidade já não são

suficientes para atrair clientes ou manter a sua fidelidade, mas que o fator chave tem sido o serviço. Mas será que, de facto, as empresas conhecem os seus clientes? De acordo com trabalhos realizados por Parasuramann, a predominante noção aceitável de qualidade de serviço envolve as diferenças entre as expetativas e perceções sobre todos os fatores que realmente importam para o cliente (Schofield & Breen, 2006).

Estudos realizados por Kondo (2001) comprovam que os clientes reclamam quando estão insatisfeitos com um produto que compraram ou com um serviço que receberam. Desta forma, o número e/ou percentagem de reclamações poderão ser indicadores de insatisfação do cliente. Por conseguinte, se houver uma redução para zero reclamações, mostraria que o cliente deixou de estar insatisfeito. Contudo, é de importante relevo notar que a eliminação da insatisfação não é sinónimo de satisfação total do cliente (Kondo, 2001). Note-se que uma empresa de serviço reage logo quando sente que pode vir a perder clientes. A gestão da qualidade é a prevenção que deve existir para conservar, quer os clientes quer a imagem de marca da empresa (Fey & Gogue, 1989, p.29).

Os autores Lewis e Boom abordam o conceito de qualidade de serviço como uma medida de como o nível de eficácia de serviço prestado corresponde às expetativas dos clientes (Lewis, R.C. & Booms, 1983).

Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985) consideram que “a qualidade de serviço, da maneira como é percebida pelos consumidores, pode ser definida como a extensão da discrepância entre as expectativas ou desejos dos consumidores e suas perceções”. Existe, assim, dois conceitos associados, um que tem a ver com o que o cliente espera e outro com o que o cliente acha aceitável.

Na verdade, estes autores criaram aquilo que viria a considerar-se um instrumento de medição de qualidade de serviço denominado SERVQUAL. Este seria um modelo que representaria a função da diferença entre a expetativa e o desempenho. O SERVQUAL consiste num modelo GAP que permitirá perceber as problemáticas no serviço. Neste sentido, Gap é considerada uma discrepância, ou seja, neste caso, uma discrepância entre o que é o serviço esperado e o serviço realmente realizado. É possível verificar na Figura 4 o Modelo de GAPs proposto.



Figura 4- Modelo dos Gaps ServQual

(Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985))

As discrepâncias observadas neste modelo são as seguintes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1990):

- Gap 1 - a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção da organização;
- Gap 2 - a discrepância entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço;
- Gap 3 - a discrepância entre as especificações da qualidade do serviço e a sua execução;
- Gap 4 - a discrepância entre a execução do serviço e as comunicações externas;
- Gap 5 - a discrepância entre o serviço percebido e o serviço esperado.

A partir dos cinco GAP's que afetam o nível de qualidade, surge o modelo SERVQUAL. Para este modelo são consideradas cinco dimensões no qual os clientes avaliam o serviço. As dimensões podem ser observadas na Tabela 1:

Tabela 1- As Dimensões de Parasuraman, Berry e Zeithaml

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988)

Dimensões	Definições
Tangibilidade (Tangibles)	Facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
Confiabilidade (Reliability)	Habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão
Receptividade (Responsiveness)	Disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza (Presteza)
Garantia (Assurance)	Conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em inspirar confiança (Capacitação).
Empatia (Empathy)	Cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 Empresa

3.1.1 Apresentação da Empresa

Por motivos de confidencialidade não é possível apresentar a empresa onde foi desenvolvido o estudo de caso, sendo possível identificar o setor como o de transportes.

Tendo em conta a elevada competitividade que se faz sentir nos dias de hoje, é cada vez mais importante que uma empresa se adapte e renove para fazer face à concorrência. Desta forma, a empresa em questão, para além de ter de assegurar o seu lugar no mercado, tem como tarefa adjacente apoiar e reforçar a competitividade dos seus clientes.

Os dados apresentados são valores estimados, uma vez que a revisão dos custos não estava concluída aquando da elaboração da presente tese. Assim, o estudo foi direcionado tendo em conta os valores previsíveis e não valores reais.

3.1.2 Gestão de Reclamações

A área de relevo para o projeto é a de gestão de reclamações. Tendo em conta a importância do tema reclamações para uma empresa é importante este ser foco de maior atenção. Desta forma, torna-se importante compreender como funciona o processo de gestão de reclamações na empresa.

Sempre que um cliente manifesta insatisfação, o departamento assegura que se efetua o devido tratamento. A insatisfação pode ser manifestada através de um contato telefónico que se tenta aproveitar como forma de resolver o problema. Contudo, como nem sempre é possível solucionar no imediato o problema, solicita-se ao cliente que formalize a reclamação através do envio da informação por email, para que seja descrita, de forma pormenorizada, a situação ocorrida. É necessário que se confirme a informação fornecida pelo cliente para que seja aberto o processo interno. Têm de ser identificados alguns pontos específicos como o nome do cliente que procede à reclamação, número de guia de transporte, o motivo de reclamação, valor

reclamado e, no caso de ser um pedido de indemnização, uma cópia da fatura comercial. Pode também acontecer o facto de ser a empresa a comunicar uma incidência ao cliente, sendo exemplo deste caso quando se coloca uma reserva numa guia. Num caso destes, informa-se o cliente da incidência, podendo a partir daqui surgir uma reclamação.

Quando já se tem toda a informação necessária encaminha-se para o devido serviço, que pode ser ou o Departamento de Gestão da Qualidade (DQA). Após o DQA rececionar a reclamação deve registar a informação da reclamação no sistema informático, associando a guia correspondente e, caso já esteja aberta uma incidência, criar a associação nessa incidência.

É importante distinguir dois conceitos, o de incidência e o de reclamação. Uma incidência corresponde a qualquer anomalia que ocorre durante a receção, *cross docking* ou transporte do produto. Uma incidência pode ter várias classificações, sendo a reclamação uma delas.

A documentação das reclamações deve ser sempre arquivada. Para tal, cria-se uma pasta para cada processo onde se insere a reclamação recebida, os possíveis emails a pedir esclarecimento a outros colaboradores cuja filial esteja envolvida na reclamação, o pedido de aprovação de crédito aos clientes nos casos em que a responsabilidade é da empresa e o *email* ao cliente sobre a decisão final. Devem também ser anexadas todas as informações complementares não visíveis no sistema informático, como por exemplo fotografias. A fase inicial de receção de reclamação encontra-se descrita no fluxograma apresentado na Figura 5:

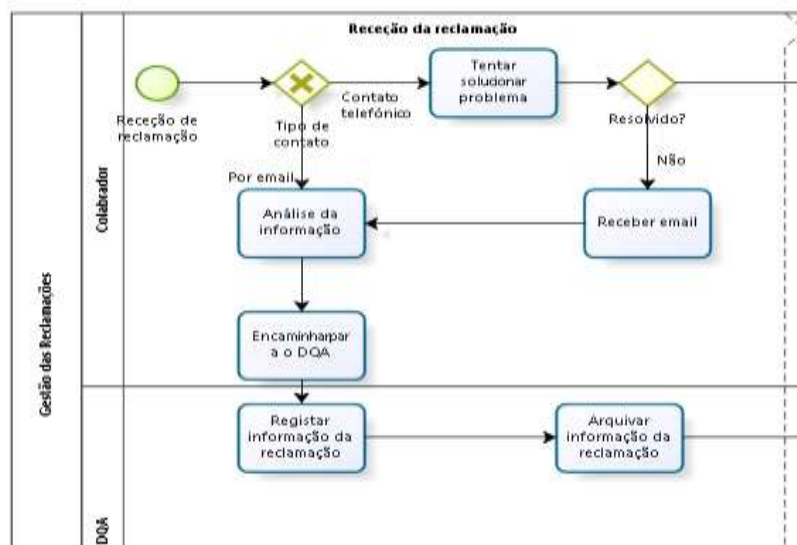


Figura 5- Receção de reclamações

No início de processo é sempre redigida uma primeira resposta ao cliente a dar conhecimento da receção da reclamação no departamento, que também deve ser colocada na pasta criada para a reclamação em questão.

Sempre que for necessário são enviados pedidos de esclarecimentos aos responsáveis das outras filiais para que se compreenda melhor o problema reportado. A fase de tratamento de reclamações encontra-se descrita no fluxograma da Figura 6:

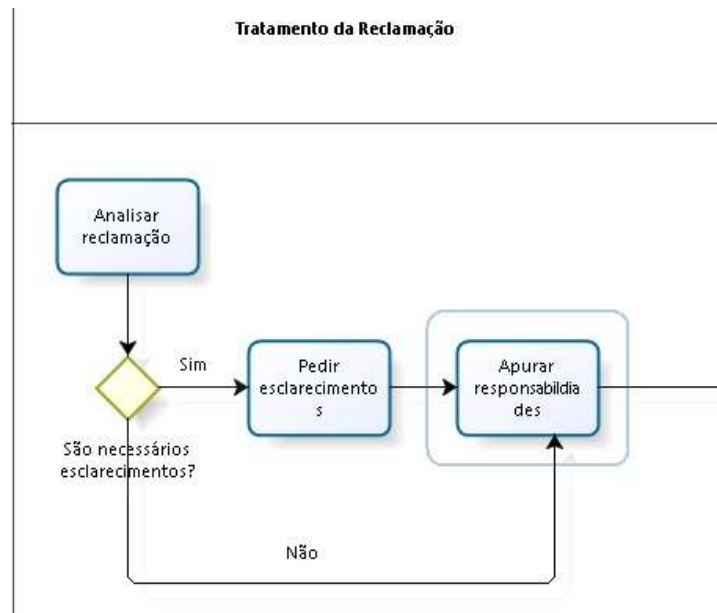


Figura 6- Tratamento de reclamações

Quando a situação já for clara e for perceptível de quem é a responsabilidade, identificam-se os responsáveis e as causas que levaram à anomalia e os custos associados. Nos casos em que mesmo depois de todos os esclarecimentos não se sabe qual a decisão a tomar devem ser contactados superiores.

Inicialmente a reclamação recebe o estado de “Pendente” se ainda não foi analisada ou se já foi mas ainda faltam documentos. Quando o processo termina, a reclamação passa a ter a designação de “Resolvida”, podendo ser reaberta apenas em casos que a decisão final seja refutada pelo cliente, procedendo-se então a uma reanálise.

A listagem de reclamações é analisada e, tendo em conta os parâmetros mais críticos, define-se a prioridade de tratamento de reclamações. Nesta avaliação de criticidade são tidos em conta aspetos como a importância do cliente, a proximidade do prazo de resposta definido como

objetivo (o objetivo estabelecido é responder a mais de 90% de reclamações em 5 dias úteis) e a gravidade dos danos verificados. Paralelamente, é do sistema informático que se extrai diariamente a lista de reclamações que se encontram pendentes.

Por último, o fluxograma do fim do tratamento de uma reclamação é descrito na Figura 7:

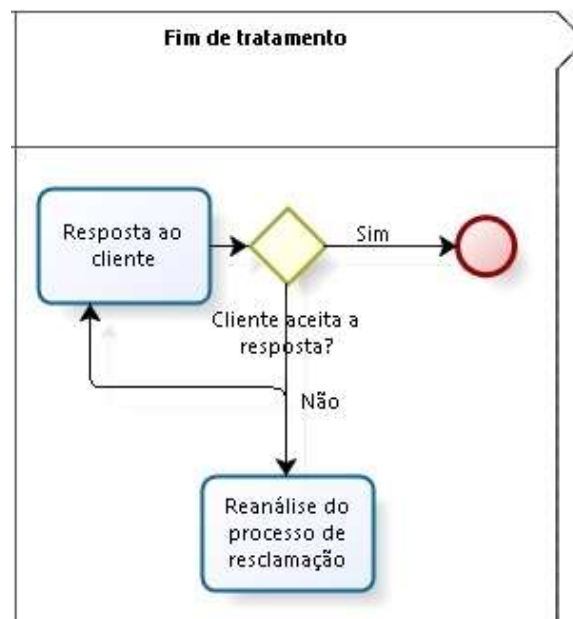


Figura 7- Fim do tratamento da reclamação

É realizada uma análise mais minuciosa às reclamações, pelo menos semestralmente, para que se detetem ações de melhoria que se tentam negociar com o cliente. No Anexo I é possível observar o diagrama do processo de gestão de reclamações completo.

3.2 Avaliação do Desempenho da Empresa

No âmbito deste projeto é fundamental identificar o estado atual da empresa no que diz respeito ao seu desempenho nas filiais, verificando-se que se aproxima dos 98,5% (valor médio do Gráfico 1).

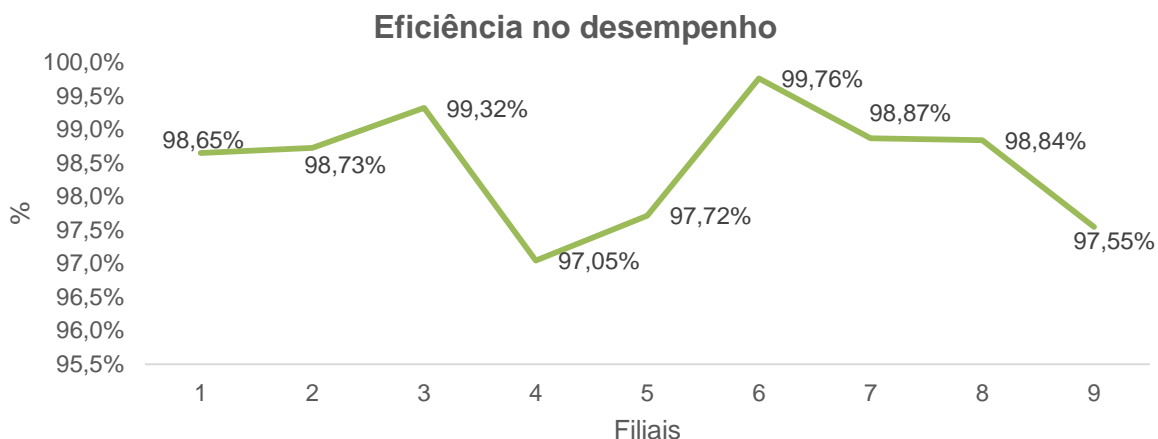


Gráfico 1- Eficiência nas filiais no desempenho em 2014

Para esta análise incidu-se sobre o período de produção do ano de 2014 e, quando necessário, comparam-se os dois últimos anos consecutivos. Entende-se pelo conceito de produção nesta empresa, o número de serviços de entregas e recolhas de mercadoria que se efetuam. É possível verificar no Gráfico 2 que o número de serviços da empresa tem aumentado significativamente ao longo dos últimos anos.

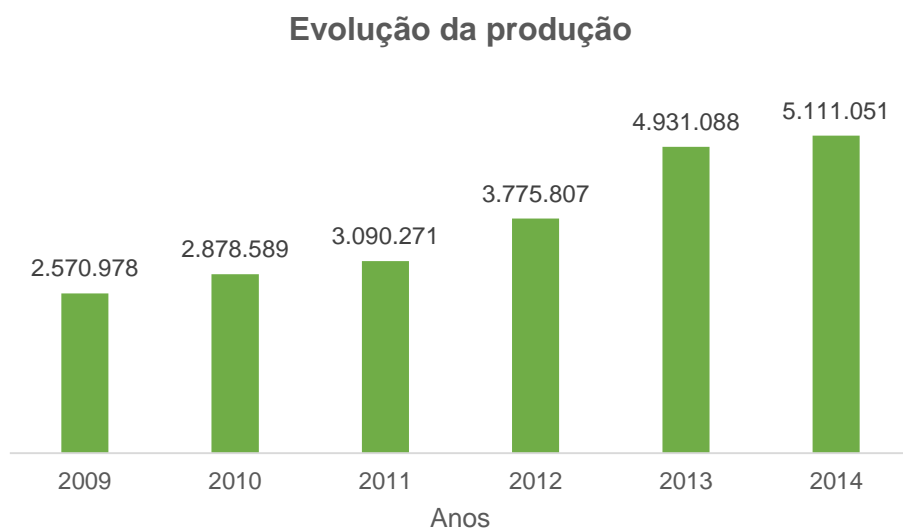


Gráfico 2- Evolução do número de serviços desde 2009 a 2014

Desde 2009 até à atualidade verifica-se uma duplicação do número de serviços, facto de relevante importância para a empresa e representativo da elevada notoriedade que este grupo tem ganho no seu setor. Tendo em conta o setor da atividade da empresa é de relevante interesse assegurar a satisfação dos seus clientes.

No ano de 2014, o Grupo apresentou um total de 7.454 reclamações por parte dos seus clientes, correspondendo a um aumento de 11% relativamente ao ano anterior. É de salientar que a empresa manifestou uma variação positiva de 20% no nível de eficiência associada à questão das reclamações, estando atualmente na casa dos 71,37%. Se for efetuada uma análise, considerando a produção da empresa, o impacto das reclamações é de 0.09%, muito abaixo dos 0.20% que é a média do setor. Assim, apesar de se verificar um aumento no registo de reclamações, verifica-se igualmente um aumento de produção.

A média de reclamações por dia teve um aumento de 4%, verificando-se em média a chegada de 30 reclamações por dia. Considera-se haver um ligeiro aumento de 7% no número total de reclamações respondidas (verificar síntese na Tabela 2).

Tabela 2-Reclamações em 2014 e variação 2013/2014

	2014	Var 13/14
Reclamações totais	7454	11%
Média rec/dia	30	4%
% Eficiência	71,37%	20%

Por forma a manter a confidencialidade dos clientes, realizou-se uma categorização do cliente envolvido e o tipo de mercadoria que é transportada. Definiram-se como categorias as seguintes: agropecuária, artigos religiosos, artigos sanitários, bebidas, casa/ mobiliário/ decoração/ jardim, climatização, combustíveis, comunicação/ publicidade, construção, desporto, embalagens, equipamentos/ máquinas/ ferramentas, indústria automóvel, indústria cerâmica, livros/ brinquedos/ jogos, material elétrico, medicamentos/ dispositivos médicos, metais, não identificado, produtos alimentares, produtos de higiene, produtos para animais, produtos químicos, serviços, têxtil, tintas/ vernizes, vasilhame e vinho/ cerveja. Como resultado desta ação de agrupar, podem ser verificados os resultados no Gráfico 3 apresentado de seguida:

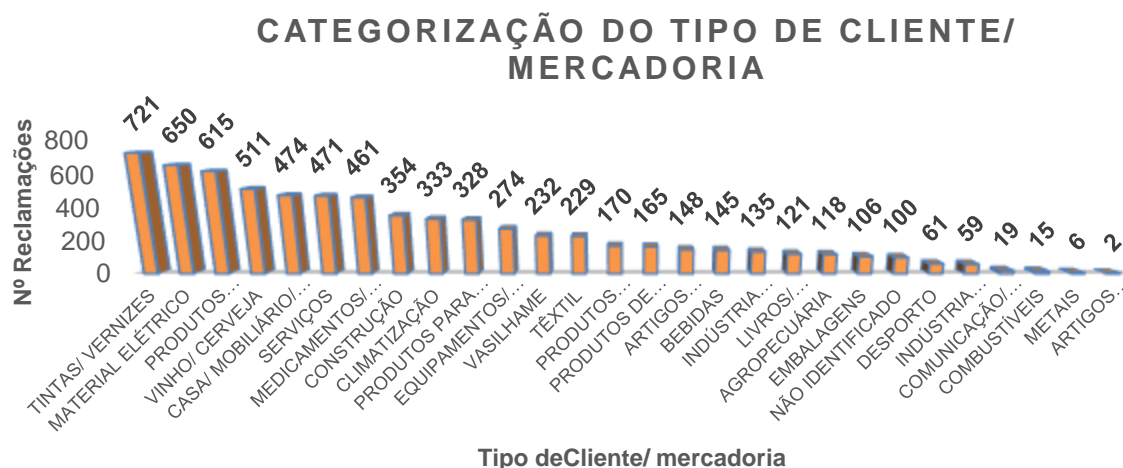


Gráfico 3- Categorização de reclamações por áreas de cliente/ mercadoria

É notório através da análise do gráfico que as áreas em que surgem mais reclamações são a de tintas/ vernizes, seguindo-se de material elétrico e em terceiro lugar os produtos alimentares. Contudo, nem sempre um cliente que apresenta mais reclamações é aquele que para a empresa tem mais impacto na faturação. Apesar de uma reclamação derivar duma insatisfação do cliente, nem sempre essa insatisfação é apurada como sendo responsabilidade da empresa. Como explicado no processo de reclamações, o Departamento de Qualidade e Ambiente, após o devido tratamento à reclamação, dá o veredito final se a reclamação é considerada como sendo responsabilidade da empresa ou não.

No universo de reclamações de 2014, as reclamações com responsabilidade da empresa representam 64,8%, ou seja, 4828 reclamações. O serviço de distribuição tem um custo médio por guia de 0.04€, estando a ser cumprida a meta estipulada no plano de ações. Neste sentido, analisaram-se os custos inerentes a estas e verificaram-se valores na ordem dos 216 905, 83€. Tendo em conta o valor de faturação do ano em estudo, concluiu-se que estes representam 0,37% da receita da empresa da parte da distribuição. O serviço de distribuição tem um custo médio por guia de 0.04€, estando a ser cumprida a meta estipulada no plano de ações. Após uma análise mais detalhada verificou-se que as reclamações relativas à distribuição da carga fracionada são as que representavam 73,3% dos custos das reclamações com responsabilidade. Desta forma, este projeto esteve focado na distribuição, tendo em conta as nove filiais existentes. No Gráfico 4 apresentam-se os custos de cada filial no ano de 2014.

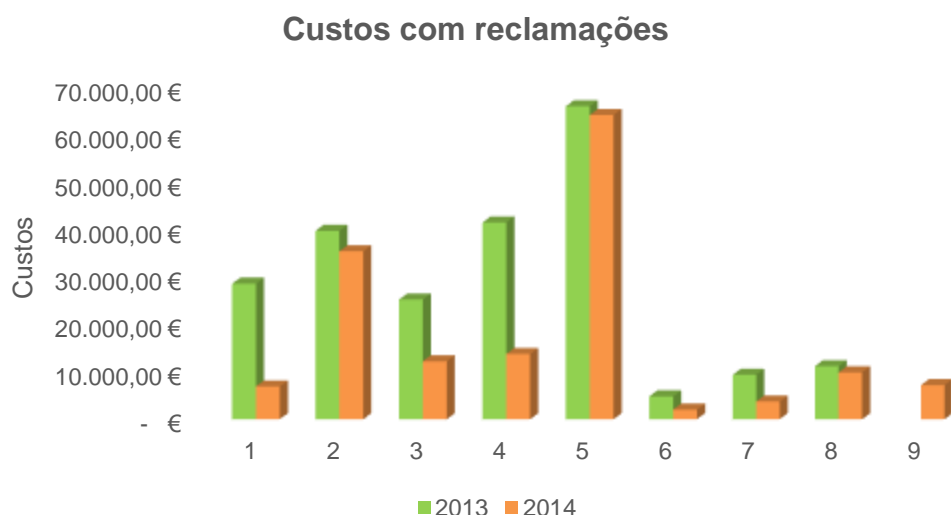


Gráfico 4- Custos com reclamações em cada filial no ano de 2014

Comparando o ano de 2013 com o de 2014, verifica-se que houve uma redução em 34% dos custos com reclamações. Contudo, seria importante que se conseguisse diminuir ainda mais este valor. Tendo por base a tipologia das reclamações já apresentada na descrição do processo, é pertinente descobrir qual o tipo de incidência mais significativa nas filiais. É possível chegar à conclusão, através do Gráfico 5, que a incidência que ocorre com mais frequência é a de “Mercadoria Danificada/ Deteriorada”, representando, aproximadamente, 46% das reclamações. Toda e qualquer referência a filiais também está codificada por números de 1 a 9, para manter confidencialidade.

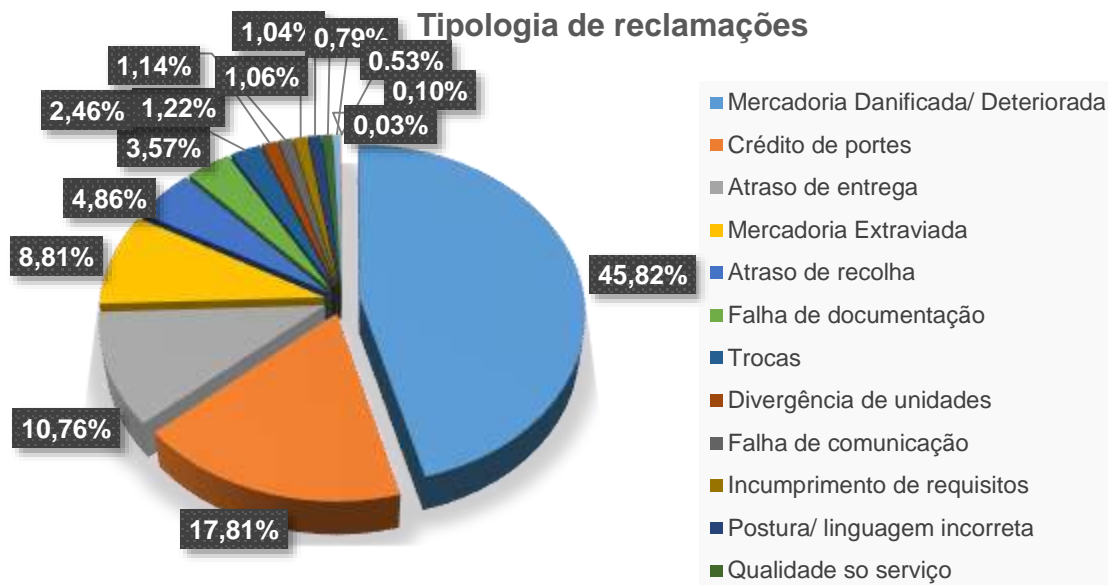


Gráfico 5- Tipologia das reclamações

Tendo neste momento a noção do tipo de incidências que mais são reclamadas, realiza-se um levantamento dos clientes insatisfeitos. Para esta análise ter-se-á em conta os quatro principais tipos de incidência tendo por base a lógica do Diagrama de Pareto (Gráfico 6).

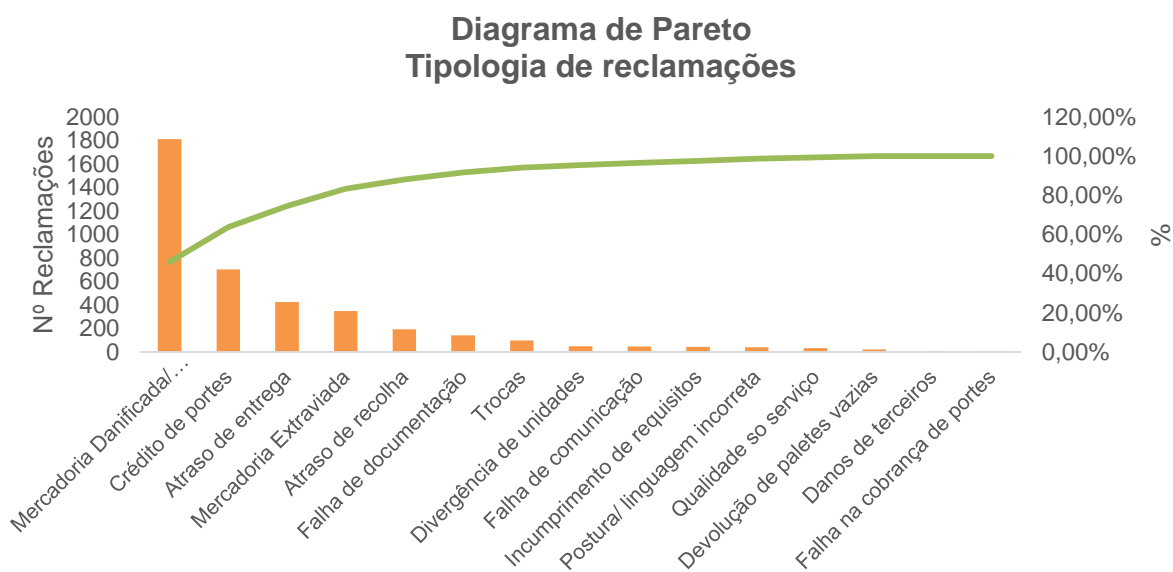


Gráfico 6- Diagrama de Pareto- Tipologia de reclamações

A segunda e terceira incidência são “Crédito de Portes” e “Atraso na Entrega”. Contudo, estas são incidências relacionadas com o desempenho operacional do serviço. Como o objetivo principal é direcionar o estudo para incidências relacionadas com a integridade física da

mercadoria, apenas as incidências de “Mercadoria Danificada/ Deteriorada” e “Mercadoria Extraviada” serão analisadas neste projeto.

Analisando-se os custos, o estudo prossegue centrado-se apenas nas três categorias com maior percentagem porque são as três áreas que apresentam maiores custos associados. No Gráfico 7, apresentado de seguida, é possível verificar que as três áreas com maiores custos são tintas e vernizes, medicamentos e dispositivos médicos e climatização.

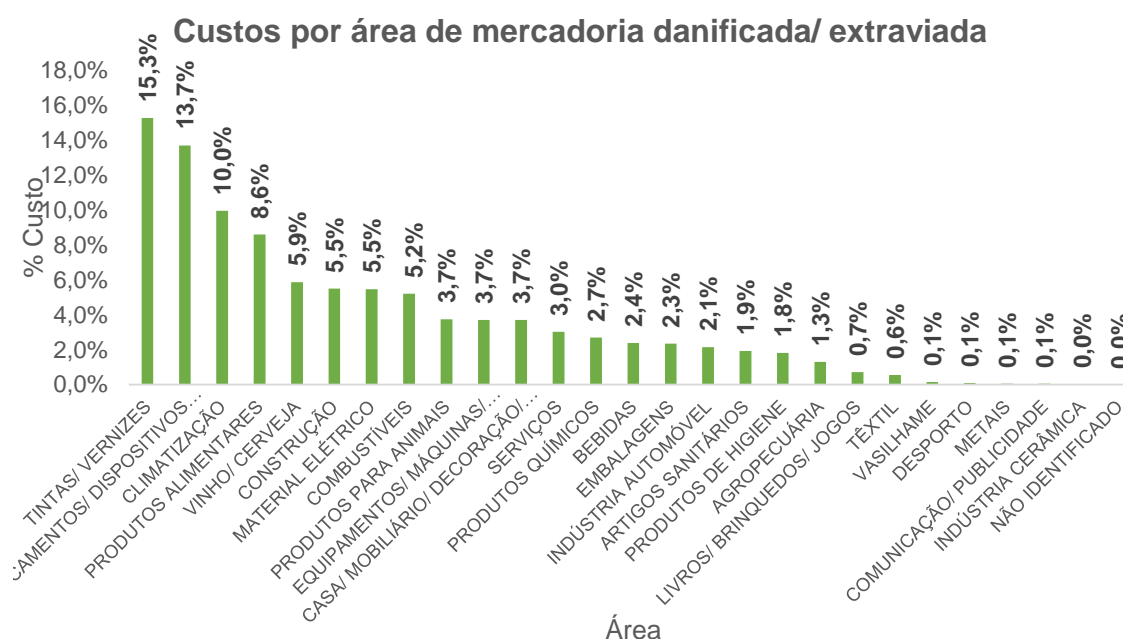


Gráfico 7- Custos por área de mercadoria danificada/ extraviada

3.3 Caracterização de Clientes

Após a seleção das principais categorias, realizar-se-á uma análise mais pormenorizada às mesmas. Desta forma, fez-se um levantamento dos clientes com mais custos dentro das categorias em questão.

Note-se que, tendo sempre em consideração a necessidade de preservar os clientes e manter a sua confidencialidade, estes clientes sobre o qual se debruçará o estudo foram codificados de “A” a “G”. Tendo em conta estes sete clientes (que perfazem aproximadamente um total de 300 reclamações), analisou-se qual a percentagem de reclamações de cada uma das incidências, visível no Gráfico 8.

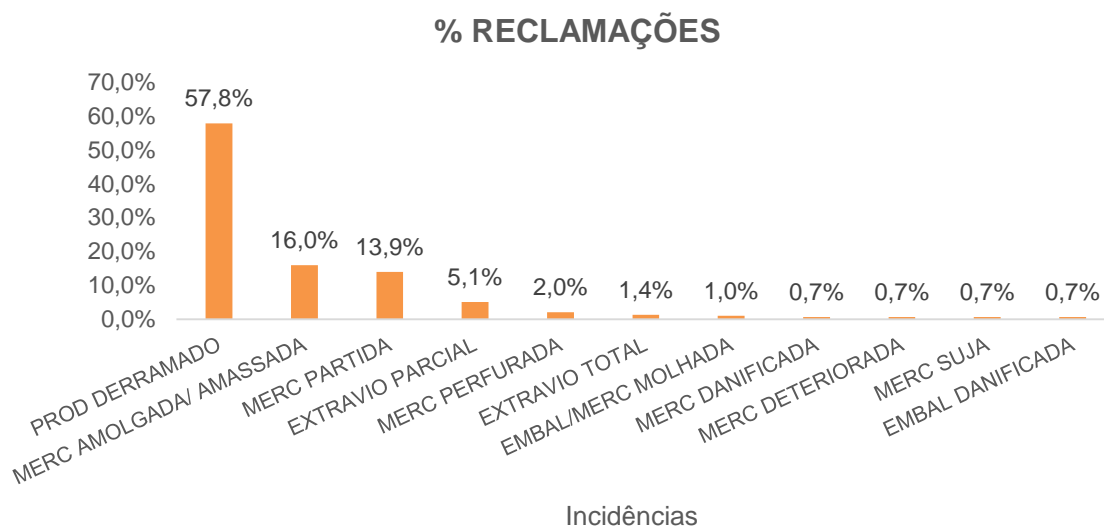


Gráfico 8- % de Reclamações de cada tipo de incidência

Paralelamente, efetuou-se uma análise mas num contexto de custos sendo que, do total de 40.188,40€, estes estão distribuídos da seguinte forma (ver Gráfico 9):

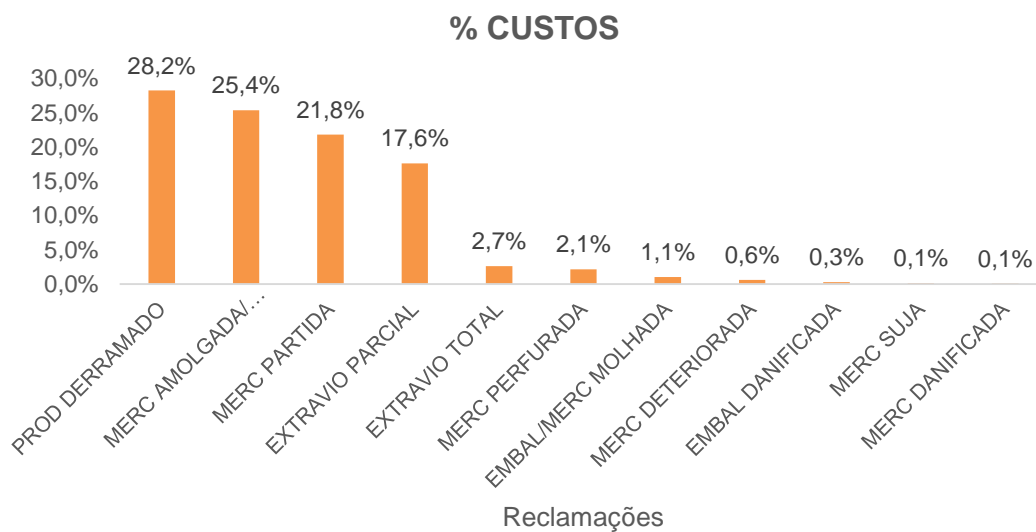


Gráfico 9- % Custos de cada incidência

É possível verificar que as incidências que têm maior número de reclamações também foram as que se traduziram em custos mais elevados. Nem sempre este facto acontece, uma vez que se um cliente reclama mais, mas a sua reclamação é incidente sobre pequenos danos, os custos daí inerentes serão de valor inferior a um cliente que apresente menos reclamações, mas que tenha danos graves.

No que diz respeito ao número de serviços destes clientes, é possível verificar no Gráfico 10 que o Cliente E é aquele que apresenta o maior volume de serviços, seguindo-se do F.

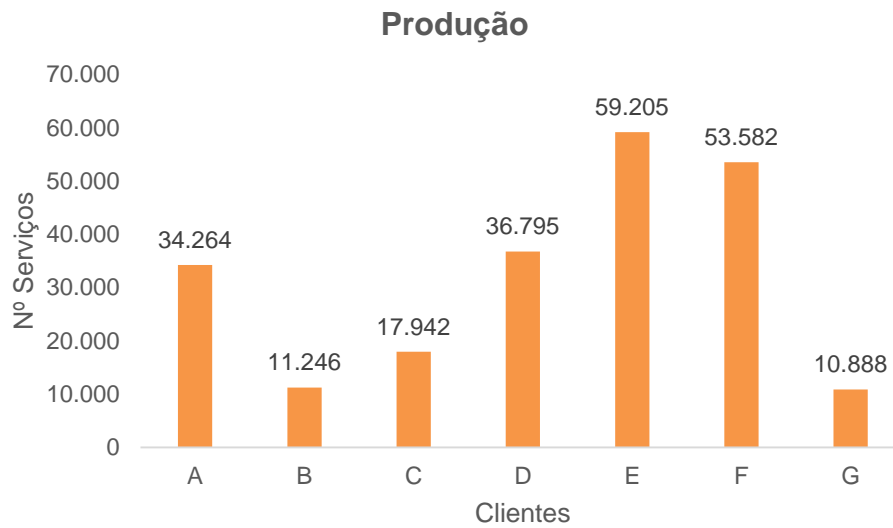


Gráfico 10- Produção dos clientes em estudo

No total dos 5.111.051 serviços realizados durante o ano, estes sete clientes representam 4% da produção. Se analisarmos o impacto das reclamações do tipo “Mercadoria Danificada/ Extraviada” representa também 4% das reclamações totais da empresa.

De seguida, realizar-se-á uma análise incidente sobre os sete clientes selecionados. Por forma a contextualizar os clientes, relembrem-se as áreas de atuação: os Clientes A, B e C centram a sua atividade no fabrico e comercialização de tintas, vernizes, diluentes, revestimentos, entre outros; os clientes D, E e F são de uma área diferente dos anteriores e dizem respeito à comercialização e distribuição de produtos farmacêuticos; e por fim, o Cliente G é um líder da área de sistemas de climatização.

3.3.1 Cliente A

No contexto de reclamações com mercadoria danificada/ extraviada, o cliente A é um cliente que apresenta maior número de reclamações do tipo “produto derramado”, facto possível de se observar no Gráfico 11 seguinte:



Gráfico 11- Reclamações do Cliente A com mercadoria danificada/ extraviada

Tendo em conta a categoria da mercadoria transportada, faz sentido que produto derramado seja o que se verifica com mais frequência. Os custos com mercadoria danificada/ extraviada têm um peso de 0,008% na faturação deste cliente.

Seria interessante descobrir quais as filiais envolvidas com mais frequência, uma vez que pode existir aí algum indício que possa ser repetitivo. Assim, tendo em conta o que se observa no Gráfico 12, comprova-se que a filial 2 é onde ocorrem os maiores danos com este cliente.

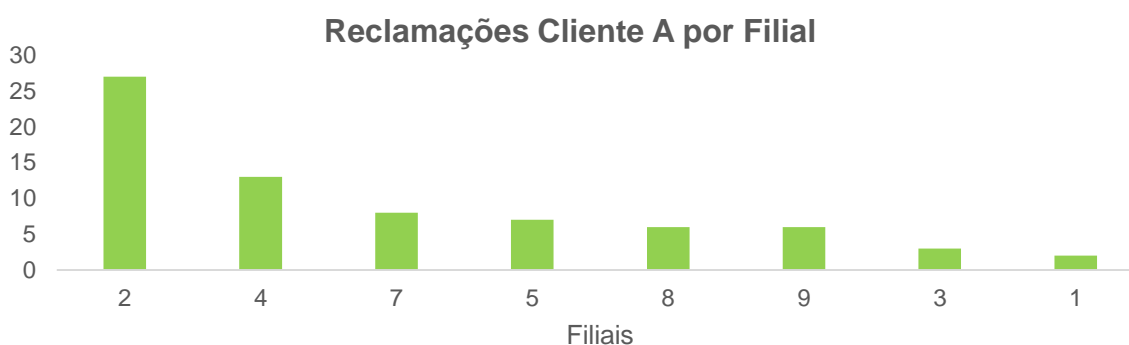


Gráfico 12- Reclamações do cliente A por Filial

3.3.2 Cliente B

A empresa tem este cliente desde Julho do ano de 2012, e transporta regularmente os seus produtos. Ao nível das suas reclamações, constata-se que o problema de se derramar os produtos que se transportam é o que mais se verifica, seguindo-se de mercadoria amolgada (Gráfico 13).

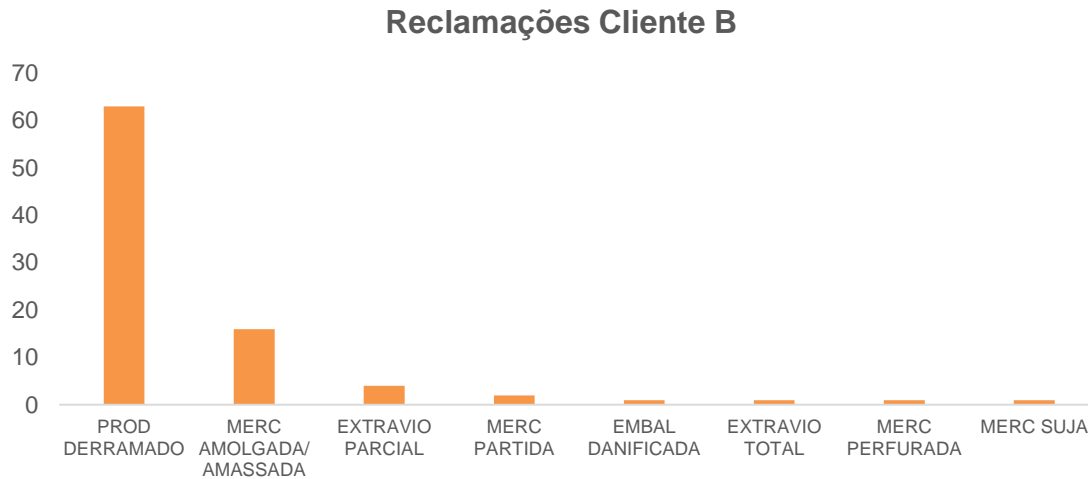


Gráfico 13- Reclamações do Cliente B com mercadoria danificada/ extraviada

Ao contrário do caso anterior, já não é a filial 2 que regista o maior número de ocorrências mas sim a filial 4, visível no Gráfico 14.

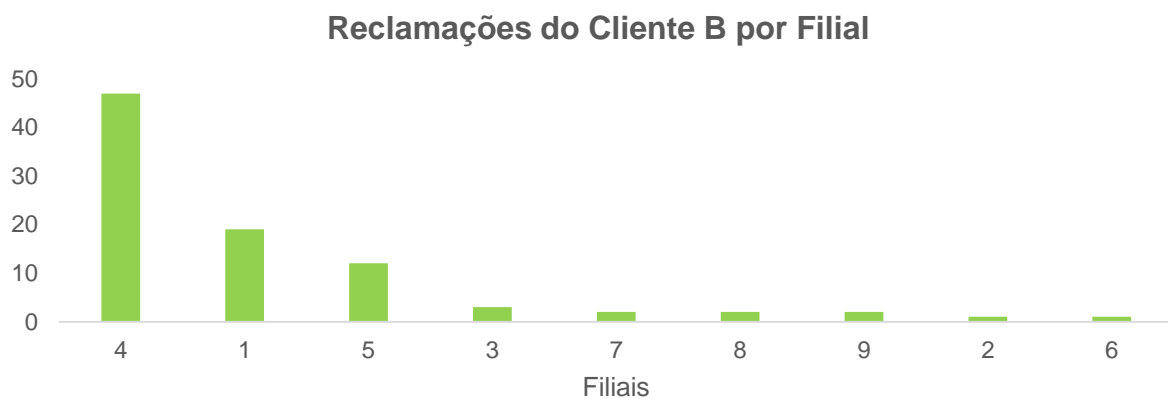


Gráfico 14- Reclamações do cliente B por Filial

3.3.3 Cliente C

Este é um cliente que estabeleceu parceria em finais de 2008 e que se tem mantido ao longo dos tempos. Apresenta um maior número de reclamações também com produto derramado (Gráfico 15).

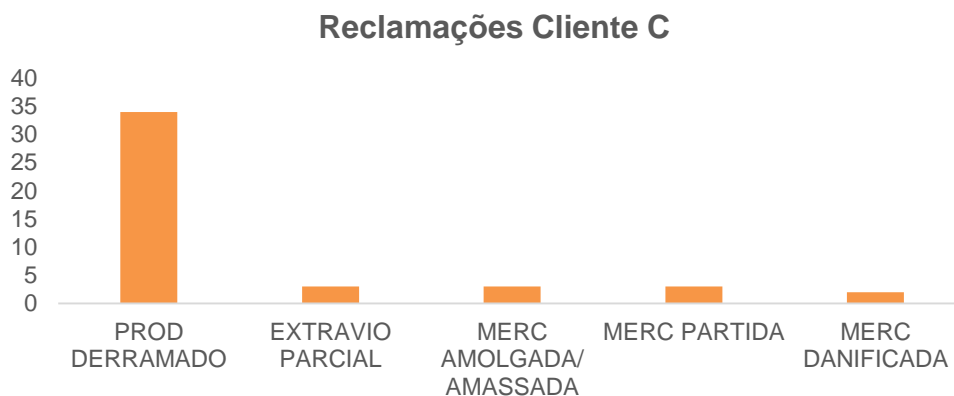


Gráfico 15- Reclamações do Cliente C com mercadoria danificada/ extraviada

Contudo, novamente o cenário da filial em que os danos são mais incidentes não se repete, passando neste cliente a ser a filial 5 (Gráfico 16). A filial 2 é a filial que tem maior quantidade de reclamações, sendo que na filial 3 e na filial 8 quase não se verificam reclamações.

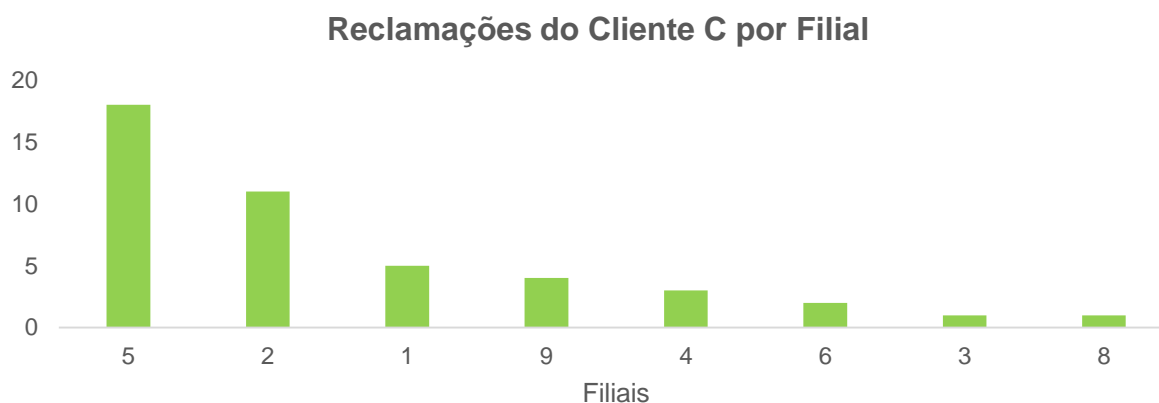


Gráfico 16- Reclamações do cliente C por Filial

3.3.4 Cliente D

O cliente D é um cliente que requisita serviços desde finais de 2008 e cuja atividade assenta no ramo da Indústria Farmacêutica.

Diferenciando-se o tipo da mercadoria agora em questão das tintas e vernizes apresentadas anteriormente, nota-se que o tipo de reclamação é mais incidente sobre “Mercadoria danificada” (observar Gráfico 17). Contudo, nota-se que neste caso há uma maior distribuição das reclamações.

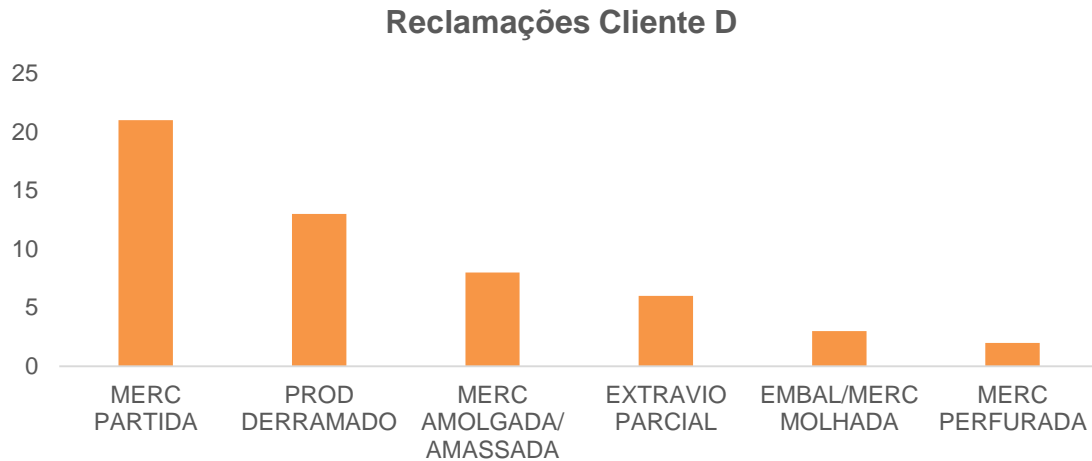


Gráfico 17- Reclamações do Cliente D com mercadoria danificada/ extraviada

Assim, verifica-se no Gráfico 18 que 64% das reclamações deste cliente ocorrem na filial 5.

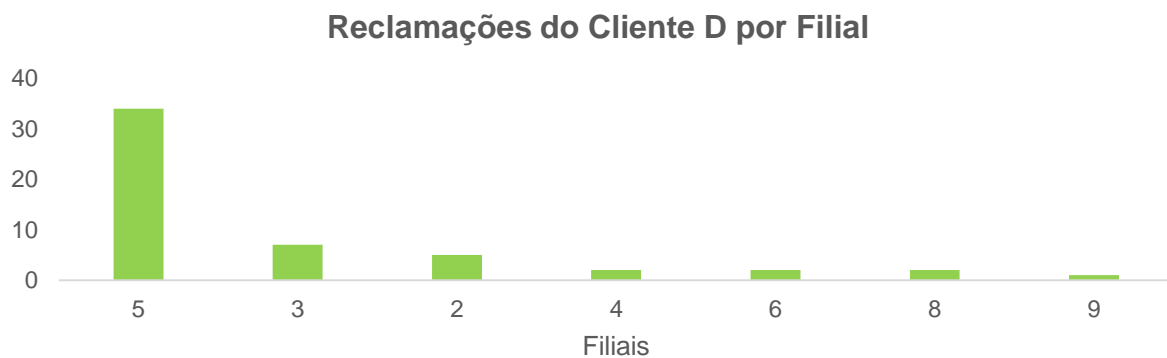


Gráfico 18- Reclamações do cliente D por Filial

3.3.5 Cliente E

Foi em meados de Julho de 2010 que este cliente passou a contratar o serviço da empresa em estudo. Neste cliente, verifica-se uma distribuição mais repartida nas reclamações, sendo ainda assim notório que os maiores problemas são com mercadoria partida com uma percentagem de 33% visível no Gráfico 19.

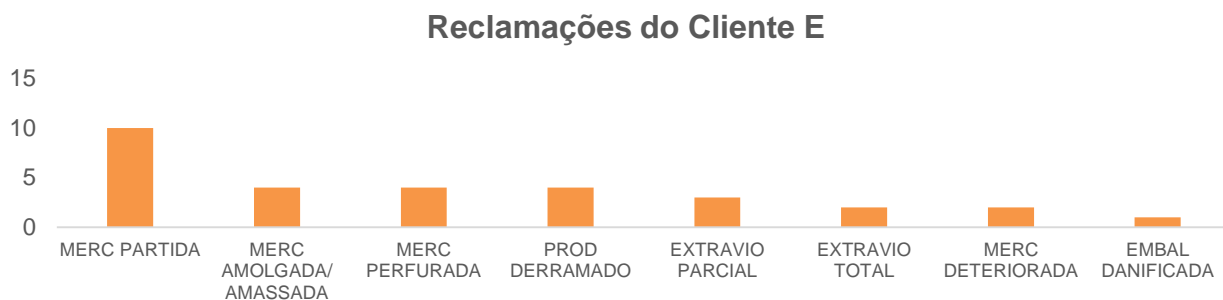


Gráfico 19- Reclamações do Cliente E com mercadoria danificada/ extraviada

Na filial 5 é onde se verificam os principais problemas deste cliente (Gráfico 20).

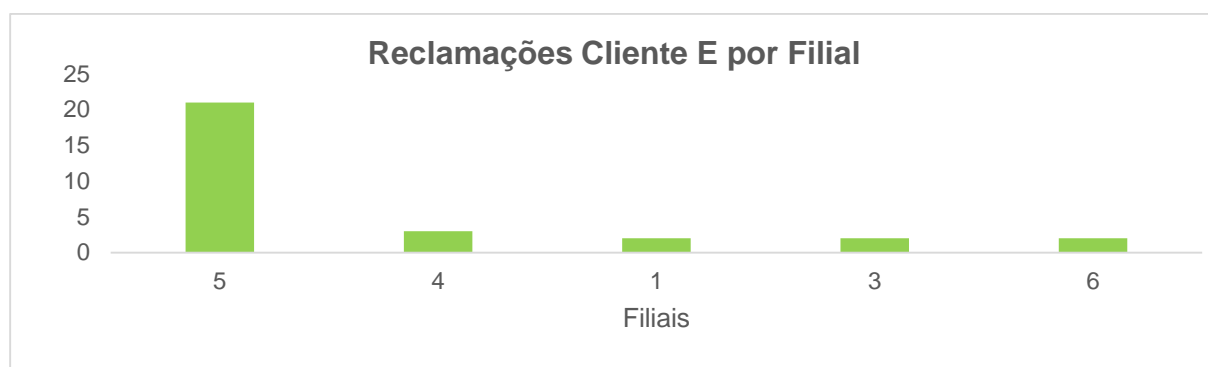


Gráfico 20- Reclamações do cliente E por Filial

3.3.6 Cliente F

Em finais de 2008 surge o Cliente F, que apresenta a mesma percentagem de reclamações de mercadoria partida e produto derramado (Gráfico 21).

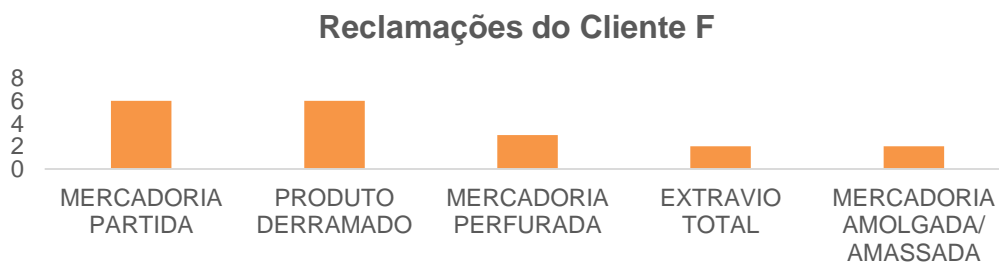


Gráfico 21- Reclamações do Cliente F com mercadoria danificada/ extraviada

Em relação à filial que assume mais danos deste cliente é a filial 5, sendo a sua diferença para as restantes filiais notória no Gráfico 22.

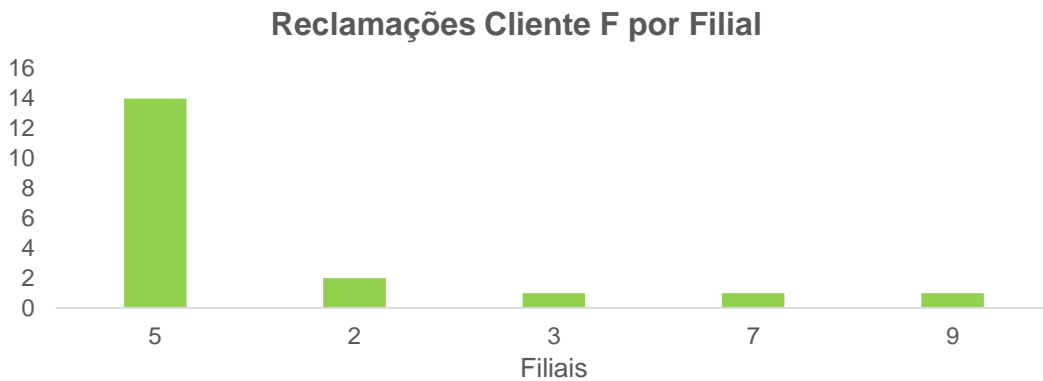


Gráfico 22- Reclamações do cliente F por Filial

3.3.7 Cliente G

Por fim, o último cliente considerado alvo de estudo é o Cliente G que iniciou atividade em março de 2009.

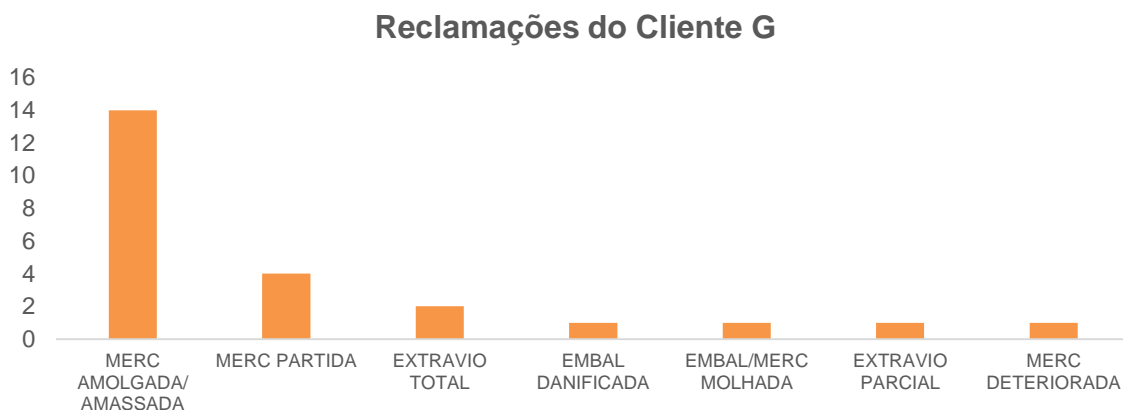


Gráfico 23- Reclamações do Cliente G com mercadoria danificada/ extraviada

A categoria que se destaca como sendo alvo de mais reclamações é a de mercadoria amolgada/ amassada (Gráfico 23). A filial que é mais responsável pelos danos aqui presentes é a 5 (ver Gráfico 24 abaixo apresentado).

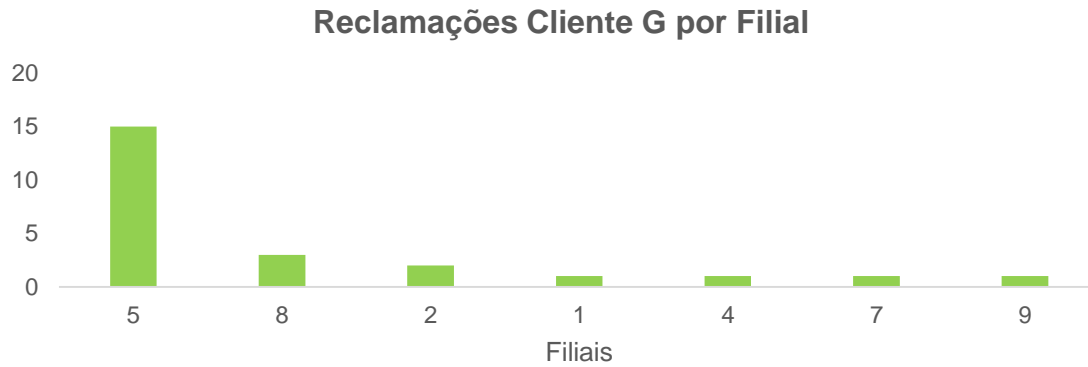
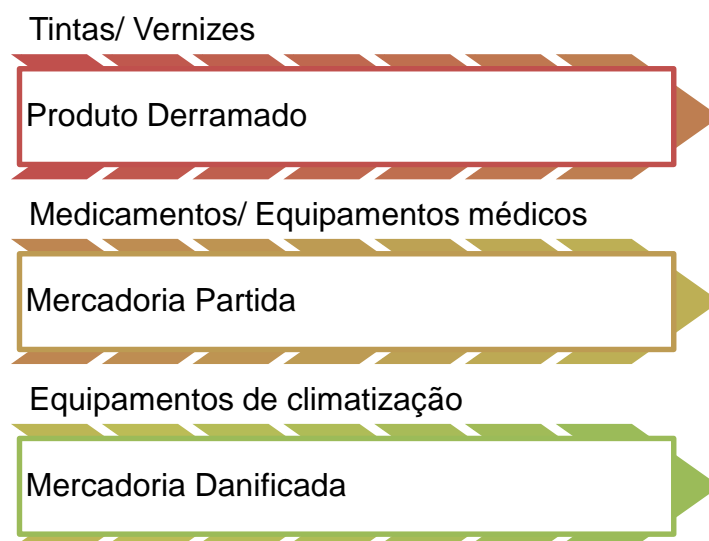


Gráfico 24- Reclamações do cliente G por Filial

3.4 Propostas para Diminuição de Reclamações

Após uma análise individual a cada um dos clientes escolhidos para o estudo, é possível concluir-se que as características relativas às reclamações são comuns por categoria. Desta forma, terá mais sentido o levantamento de problemas e propostas de solução serem efetuados por categoria. Para esta análise será utilizado o Diagrama de *Ishikawa*, explicado anteriormente no Capítulo 2.2.

É possível verificar que existe uma relação entre o tipo de reclamações e o produto transportado, como se pode resumir de seguida:



As reclamações de produto derramado ocorrem essencialmente na categoria Tintas/ Vernizes. Como se pode verificar no Diagrama 1, os motivos que levam a este efeito podem derivar de várias causas.

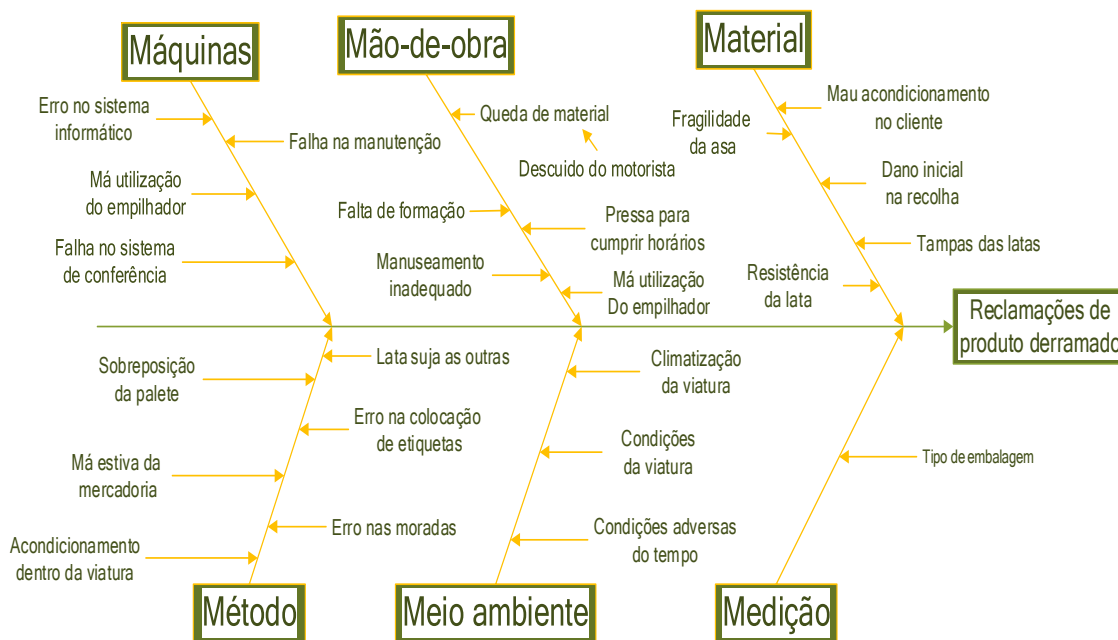


Diagrama 1- Reclamações de produto derramado

Ao nível das máquinas utilizadas pode ocorrer dano derivado da má utilização do empilhador, quer ao nível do transporte de carga em cima deste ou por embate em mercadoria alocada.

No que diz respeito aos motoristas que são o foco principal de todo o processo de distribuição, um simples descuido pode originar a queda da mercadoria. A pressa para cumprir os horários de entrega, um manuseamento inadequado ou a falta de formação podem estar na base de produtos danificados.

O método utilizado para manipulação e transporte da mercadoria também são condicionantes importantes, uma vez que uma sobreposição de uma palete de forma errada, a má estiva da mercadoria ou a alocação da mercadoria no camião podem originar problemas na mercadoria. O que muitas das vezes também se verifica é que o facto de um dos produtos ter sido danificado leva ao dano nos que lhe estão subjacentes, ou seja, o caso prático de uma lata de tinta que verte, é considerado dano a lata que verte, mas caso verta para cima de outras, também estas se tornam mercadoria danificada. Quem diz uma lata verter para outra, também se considera uma lata verter para qualquer outro tipo de mercadoria e que diz respeito a outro cliente diferente.

O meio envolvente também é um fator que pode originar mercadoria danificada, caso a viatura não esteja devidamente limpa ou existam condições adversas do tempo que propiciem a deslocação da mercadoria no camião.

Contudo, o que maioritariamente causa dano na mercadoria são as características relacionadas com o material, nomeadamente, as tampas da lata que saltam, a fragilidade das asas que origina que estas ao saírem do sítio se verta a tinta, bem como a resistência que a própria lata apresenta.

As reclamações de mercadoria partida surgem essencialmente na categoria de medicamentos e equipamentos médicos. Pode verificar-se no Diagrama 2 que algumas das causas e subcausas voltam a verificar-se deste tipo de reclamação e serão ainda causa do terceiro tipo de reclamação. Isto verifica-se porque existem condicionantes que estão presentes nos três casos, nomeadamente relativas à viatura de transporte, ao motorista e ao meio envolvente em que decorre o transporte.

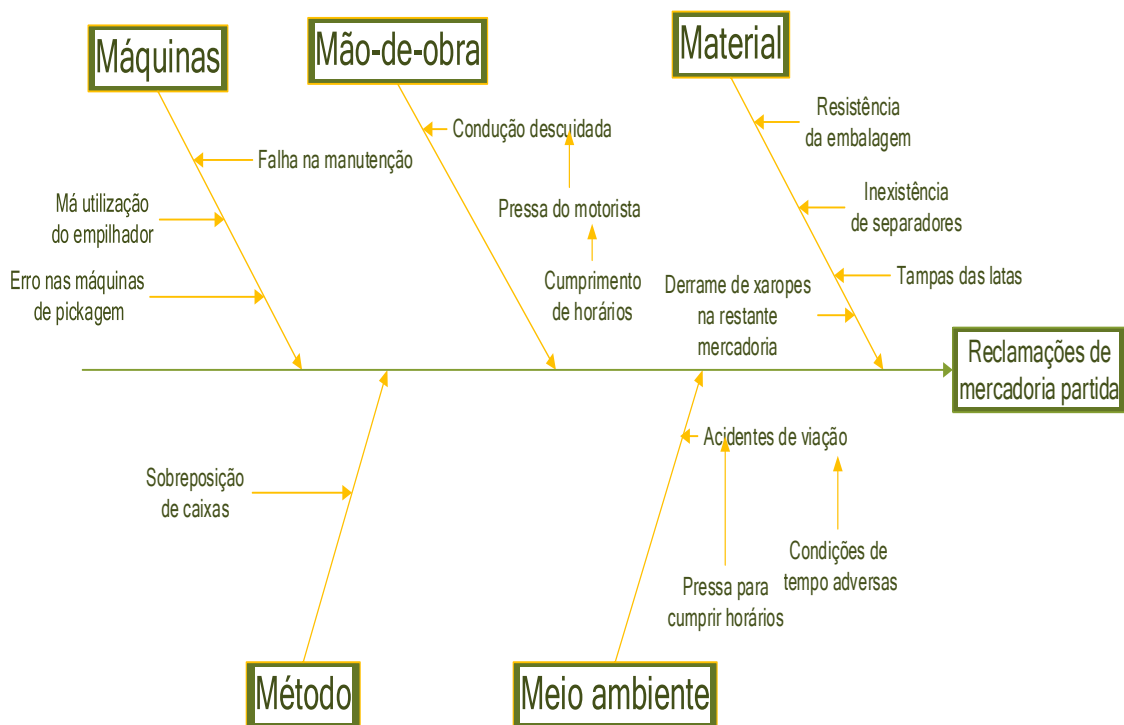


Diagrama 2- Reclamações de mercadoria partida

Denote-se a importância de duas questões, a primeira referente ao cuidado ainda mais imprescindível que deve existir numa categoria de mercadoria que diga respeito a medicamentos e outra para o facto dos elevados custos que normalmente se lhe associam

quando existem danos. Desta forma, é importante não só para o transportador que não ocorram problemas na mercadoria, como para o cliente que já exige um maior controlo e rigorosidade no transporte. Neste caso em específico salientam-se duas questões essenciais, sendo elas o tipo de embalagem e a forma como o produto vem acondicionado. É muito frequente que o estrago de um xarope origine o estrago de muitos que o acompanham nessa caixa, traduzindo uma grande parte das vezes na impossibilidade de reaproveitamento do medicamento.

Relativamente ao terceiro e último tipo de reclamação em análise (Diagrama 3), importa referir que no caso dos equipamentos de climatização tratam-se de equipamentos bastante caros e cujos danos derivam numa grande parte das vezes de falhas decorrentes do serviço dos motoristas e da desvalorização da importância de um bom acondicionamento por parte do cliente.

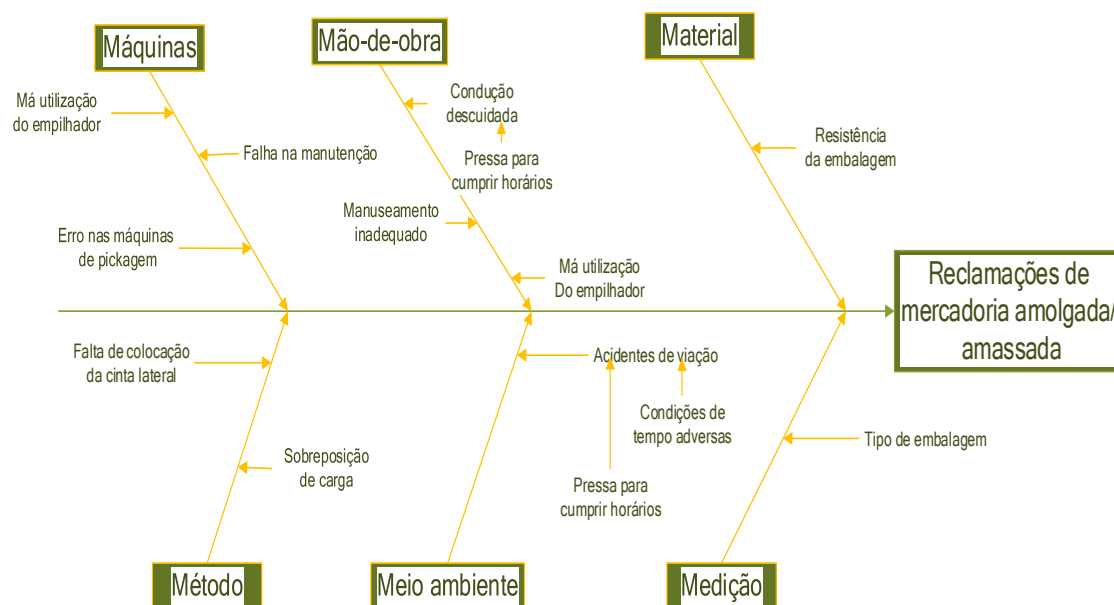


Diagrama 3- Reclamações de mercadoria amolgada/ amassada

O acondicionamento de forma inapropriada na viatura pode levar à movimentação do material durante o processo de transporte e, tendo em conta as dimensões e pesos associados a estes materiais a queda ou o embate em mercadoria circundante pode amolgar/ amassar. Um caso que ocorre com elevada frequência é a inadequabilidade da embalagem, ou seja, tendo em conta o material seria expetável que estivesse devidamente embalado e filmado, o que nem sempre se verifica.

Um aspeto comum aos três casos diz respeito às falhas a nível informático. Pode ocorrer erro informático ou falha no sistema de conferência e por esse motivo a carga ser delegada para um camião ou rota que não deveria e por consequência ser alocado numa posição suscetível de dano. Na verdade, o produto depois é danificado por motivos de outra categoria, mas se analisarmos ao fundo o motivo que proporcionou o dano foi o fato inicial de se ter colocado a mercadoria num local errado.

Uma sugestão de melhoria para redução de mercadoria danificada passa pela introdução de etiquetas coloridas tendo em conta a fragilidade da mercadoria. As etiquetas passariam a ser de três cores: verde, amarelo ou vermelho dependendo se são menos ou mais frágeis, respetivamente. Uma outra forma de melhoria seria realizar a separação da mercadoria do tipo medicamentos, dada a sua fragilidade. Estas duas últimas sugestões serão colocadas em vigor a partir do mês de Novembro de 2015.

Outra sugestão passaria pela comercialização de caixas para o transporte de mercadorias. No caso dos medicamentos seria uma forma de melhorar o acondicionamento dos mesmos, uma vez que tendo em conta as deteções dos motivos de danos em medicamentos, as caixas seriam formatadas de forma a prevenir os erros mais comuns. Existiria um rol de caixas, diferentes modelos, diferentes preços e descontos associados tendo em conta o cliente.

3.5 Proposta de Melhoria no Processo de Gestão de Reclamações

3.5.1 Codificação das Reclamações

No processo de Gestão de Reclamações houve a necessidade de uma reestruturação da tipologia das reclamações. Esta necessidade surgiu devido à existência de vários códigos semelhantes que por vezes levavam à sua inadequada utilização. Desta forma, efetuou-se uma recodificação das reclamações no servidor informático por forma a facilitar o registo de reclamações.

Note-se que antes desta análise qualquer reclamação existe a possibilidade de ser ou não responsabilidade da empresa. Atualmente consideram-se os seguintes códigos presentes na Tabela 3:

Tabela 3-Recodificação das incidências de reclamação

901: Mercadoria Danificada/ Deteriorada	Danos causados por não serem asseguradas as devidas condições de transporte, mau manuseamento da mercadoria na ação de carga e/ou descarga, desrespeito de condições de transporte, dano no decurso de transporte decorrente de outras mercadorias, se a mercadoria já se encontrar aberta aquando do momento de receção.
902: Danos de Terceiros	Por exemplo um caso em que ao descarregar a mercadoria se danifica a infraestrutura do cliente (elevadores, portão, etc).
903: Mercadoria Extraviada	Verifica-se em casos que a mercadoria é enviada para cliente errado, em que se desconhece a localização da mercadoria ou nos casos em que não chegou de facto a ser expedida pelo cliente.
904: Incumprimento de requisitos	Atrasos na saída de armazém, indisponibilidade da viatura, atraso noutro cliente, acesso ao destinatário impedido e erro nos dados enviados pelo cliente.
905: Atraso de entrega	Corresponde a atrasos superiores a 24 horas.
906: Atraso de recolha	A falha no planeamento/ gestão da frota, o acesso ao cliente impedido, atraso devido a outro cliente ou simplesmente o atraso na saída do armazém podem levar à incidência.
907: Falha de comunicação	Nestes casos pode existir um erro ou mesmo uma falta de comunicação ao cliente da ocorrência de um incidente, quando não se avisa que o cliente tem definido um prazo de entrega, quando não se informa de um adiamento de entrega de mercadoria solicitado pelo cliente, quando o cliente não passa a correta informação à empresa ou se esta é insuficiente e o destinatário não aceita a mercadoria.
908: Qualidade do serviço	Quando se verifica um incumprimento de vários requisitos ou quando não é possível enquadrar os restantes.
909: Postura/ Linguagem incorreta	Pode acontecer do motorista não adotar uma postura profissionalmente correta, nomeadamente quando o motorista não consegue se consegue expressar de forma conclusiva.
910: Devolução de paletes vazias	Este tipo de reclamação verifica-se quando não se cumprem os prazos de devolução das paletes vazias.

911: Trocas	Casos em que a mercadoria não é entregue corretamente são consideradas trocas. Pode acontecer da mercadoria não se encontrar devidamente identificada ou de forma incorreta.
912: Créditos de portes	Esta situação ocorre quando o cliente não quer assumir os custos de uma reentrega, se o motorista por lapso não efetua a cobrança no destino, se na guia vai registada uma forma de pagamento errada. Em qualquer um destes casos, o cliente possui uma conta de cliente aberta.
913: Falha na cobrança de portes	Quando o motorista por lapso se esquece de cobrar os portes.
914: Falha na cobrança de reembolsos	Este caso verifica-se sempre que ocorre um erro na cobrança de reembolsos. Acontece quando o cliente não quer assumir o custo de uma reentrega ou quando coloca informação errada na guia de transporte.
915: Falha de documentação	Quando o motorista entrega a documentação errada, não se faz acompanhar da documentação necessária para o processo de entrega, quando não se cumprem os requisitos acordados com o cliente, não são cumpridos os requisitos de transporte ou de entrega mas que estes não foram transmitidos à empresa em tempo útil.
916: Divergência de unidades	Acontece quando não é efetuada a verificação da mercadoria recolhida, quando não é recolhida a assinatura do cliente no momento de receção da mercadoria ou então quando o cliente codifica mal a encomenda.

3.5.2 Atualização da Plataforma Interna

A plataforma interna é utilizada como forma de comunicação interna. A informação presente na plataforma inclui a descrição de todos os processos da empresa, funcionamento dos departamentos, manuais de instruções internas relativas ao serviço e também instruções de clientes-. Desta forma, interessa a qualquer trabalhador aceder de forma rápida e clara às informações que necessita no momento e importa que o colaborador entre na plataforma e encontre aquilo que deseja explorar.

Tendo em conta a utilidade da plataforma, foi sentida a necessidade de renovar o seu aspeto e funcionalidade. Através da utilização de um *software* que utiliza uma Notação de Modelagem de Processos de Negócio, foi possível tornar o site mais atrativo e de utilização mais intuitiva. O pessoal interno que aceda a plataforma tem agora disponível um motor de pesquisa que traz uma grande vantagem relativamente ao anterior.

De seguida, apresenta-se uma amostra da página inicial, que contempla também uma sequência de passos para orientação da utilização do novo modelo.

Formas de utilização:

- Como aumentar janela de visualização (colocar em *fullscreen*) - seleccionar no botão conforme assinalado na imagem (Figura 8).



Figura 8- Painel inicial da atualização do portal interno

- Pesquisa Inteligente (Figura 9)
 1. Seleccionar a lupa
 2. Seleccionar a opção Busca todos
 3. Digitar a pesquisa pretendida. Por exemplo: nome do cliente, apoio ao cliente



Figura 9- Explicação de como utilizar a funcionalidade de pesquisa dentro do processo

Na Figura 9 pode ver-se como proceder à consulta de Manuais de Instruções Internas - deverão seleccionar a caixa com o nome do cliente ou o símbolo

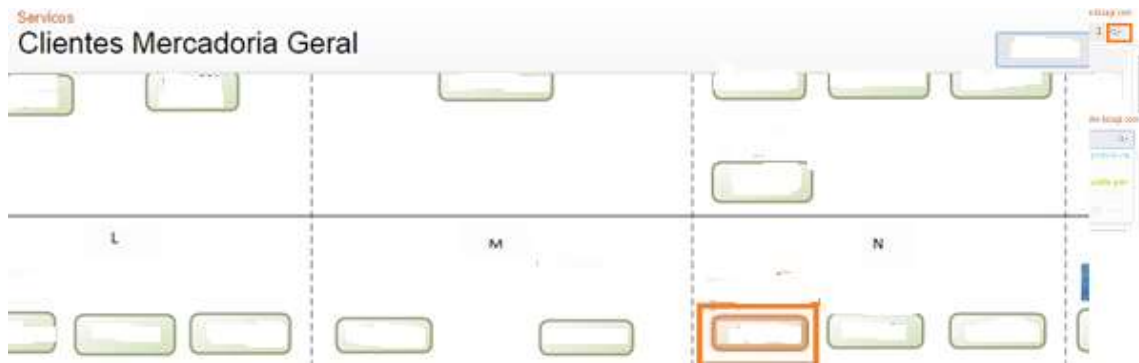


Figura 10- Seleção de um determinado cliente pesquisado

- Pesquisa Geral - poderão selecionar várias opções para consultar a informação disponibilizada.
- Selecionar Empresa



- Passar o rato do lado direito do símbolo  até surgir  e clicar nesse símbolo. Vai permitir aceder aos diferentes serviços que a empresa disponibiliza. (Figura 11).



Figura 11- Pesquisa geral no portal

Abrirá uma janela onde poderão consultar: Manuais Instruções Internas de clientes de mercadoria em geral e de serviço relacionado com medicamentos. Ao selecionar os Requisitos

específicos de clientes poderão aceder aos clientes com gestão de paletes e contato prévio (Figura 12).



Figura 12- Opções relativas aos clientes

Caso pretendam saber quem são as gestoras de cliente devem selecionar Apoio ao cliente (Figura 13):

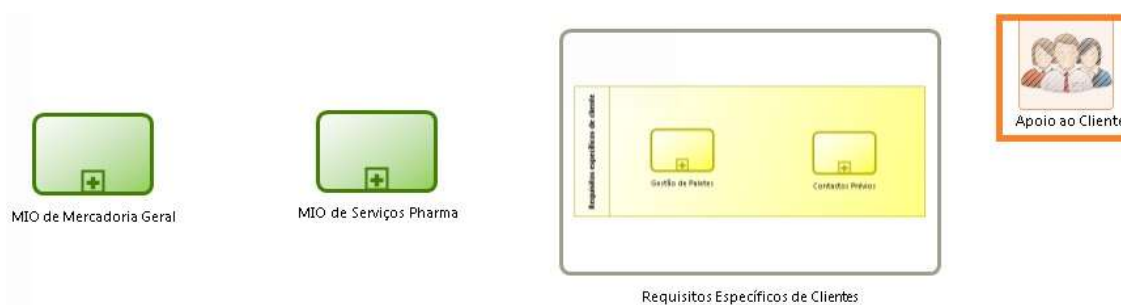


Figura 13- Aceder ao apoio ao cliente

Através desta atualização, não só o aspeto estético foi melhorado, mas também a parte funcional e prática do mesmo, revelando-se uma forma de organização e atualização da informação.

3.5.3 Tratamento das Reclamações

No processo de gestão de reclamações descrito anteriormente no capítulo 3.1.2, detetam-se algumas possibilidades de melhoria. A melhoria que se apresenta para este tópico, prende-se com a implementação de uma nova forma de processar as reclamações. Por forma a uma melhor explanação da sugestão de melhoria para a gestão das reclamações, considerou-se a divisão deste processo em três fases: abertura, tratamento e fecho da reclamação, presentes no Diagrama 4 abaixo apresentado.

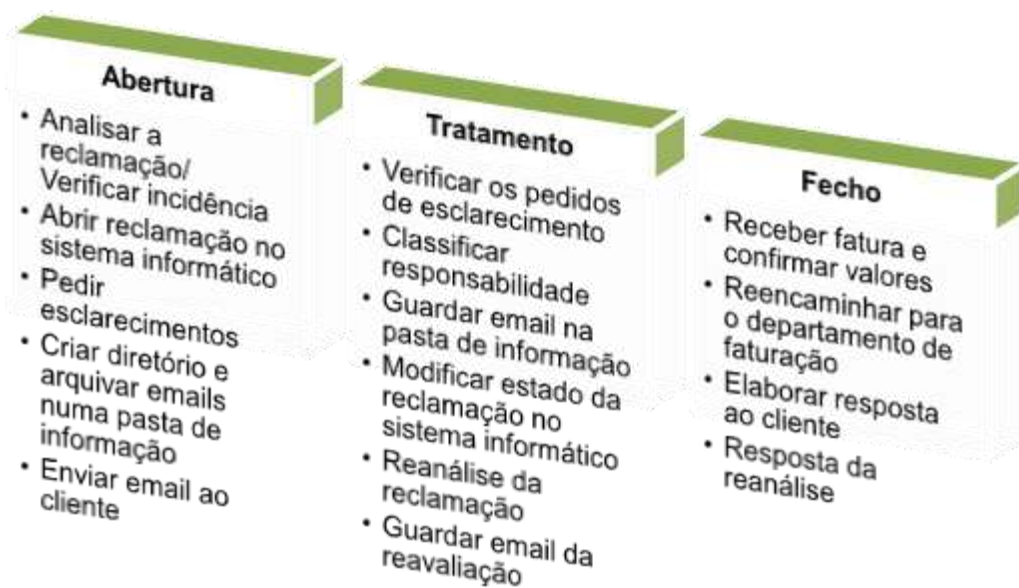


Diagrama 4- Fases do Processo de Reclamações

Efetuando-se uma análise de valor ao processo (ver Tabela 4) dividem-se as atividades em três tipos:

- Atividades que acrescentam valor;
- Atividades que não acrescentam valor, mas são necessárias;
- Atividades que não acrescentam valor, mas não são necessárias.

Tabela 4-Análise de valor do processo de reclamações

Atividade	Designação	Atividades que acrescentam valor	Atividades que não acrescentam valor mas são necessárias	Atividades que não acrescentam valor mas são desnecessárias
A1	Analisar reclamação/Verificar incidência	x		
A2	Registar reclamação no sistema informático		x	
A3	Pedir esclarecimentos		x	
A4	Enviar email de receção ao cliente		x	
A5	Criar diretório e arquivar emails numa pasta de informação			X
A6	Verificar os pedidos de esclarecimento	x		
A7	Classificar responsabilidade	x		

A8	Elaborar resposta ao cliente	x		
A9	Guardar email na pasta de informação			X
A10	Modificar estado da reclamação no sistema informático			X
A11	Reanálise da reclamação		x	
A12	Resposta da reanálise	x		
A13	Guardar email da reavaliação			X
A14	Receber fatura e confirmar valores		x	
A15	Reencaminhar para o departamento de faturação		x	

Através desta análise, conclui-se que a fase em que se podem introduzir modificações mais facilmente será a de abertura de processo, uma vez que existem mais atividades que não acrescentam valor mas são necessárias. Estas são as atividades em que existe maior interesse em incidir, uma vez que sendo necessárias ao processo têm de facto de ser realizadas, mas podem ser substituídas uma vez que não acrescentam valor.

Surge, então, a sugestão da introdução de um sistema que permita gerir as reclamações através da associação das mesmas às guias de transporte que, por sua vez, está associada ao serviço prestado pela empresa ao cliente. O que passaria a acontecer é que em vez das reclamações chegarem por *email*, passariam a “cair” diretamente num software. O cliente preencheria um formulário predefinido tendo alguns requisitos mínimos obrigatórios como o nº da guia de transporte, o nº de conta de cliente associado e o nome do mesmo. Deveria também constar a explicação do sucedido e uma seleção da tipologia de reclamação. Desta forma o que acontece é que em vez do administrativo ler os *emails* passaria a abrir o software e a pedir uma lista de reclamações lançadas em sistema. Note-se que a questão da ordem de chegada das reclamações e a ordem de tratamento seria sempre salvaguardada. Já não teria de registar a reclamação no sistema porque já estaria lá associada. No que diz respeito a pedir esclarecimentos, estes têm sempre de ser realizados uma vez que há necessidade de apuramento de factos e confirmação de dados. A escrita do *email* que se envia ao cliente a dizer que o processo foi encetado deixaria de existir, uma vez que quando o administrativo abrisse a reclamação, bastaria um simples clique e a resposta automática era enviada. Como toda a informação ia sendo adicionada no

mesmo local, já não haveria a necessidade de se criarem diretórios com gravação de todos os dados relativos à reclamação.

Efetuiu-se um acompanhamento de um dia de gestão de reclamações, analisando-se um universo de 23 reclamações. Observou-se que eliminando as três atividades em questão (A2, A4 e A5), haveria uma redução de 44% do tempo despendido na fase inicial de abertura de processo. Como as atividades não podem ser eliminadas, pode tentar-se a opção de substituição.

3.6 Considerações Finais

Por forma a resumir as propostas apresentadas para melhoria da qualidade do serviço, podem considerar-se dois tipos de medidas: as que estão relacionadas com o processo administrativo e as que ocorrem ao nível operacional.

No que diz respeito às primeiras medidas, enquadra-se a atualização da plataforma interna da empresa, sendo esta sugestão colocada em prática. Não se encontra totalmente finalizada, requerendo sempre de atualizações futuras à medida que vão sendo atualizadas as informações, quer de clientes, quer de manuais internos de operações. Surge como uma forma mais atrativa e funcional para os administrativos da empresa.

Realizou-se uma reestruturação da tipologia das reclamações, para eliminar códigos semelhantes e por vezes dúbios, tornando-se os mesmos mais claros.

Ao nível do processo de tratamento de reclamações foi possível concluir que é na fase de abertura do processo que se podem efetuar alterações mais significativas, sugerindo-se a informatização do processo nesta fase. A melhoria implicaria a introdução de um sistema que permitisse gerir as reclamações através da associação às guias de transporte.

Relativamente às melhorias a nível operacional, surge a possibilidade de introduzir etiquetas coloridas tendo em conta a fragilidade da mercadoria. As etiquetas passariam a ser de três cores: verde, amarelo ou vermelho dependendo se são menos ou mais frágeis, respetivamente. Uma outra forma de melhoria seria realizar a separação da mercadoria do tipo medicamentos, dada a sua fragilidade. Estas propostas serão colocadas em prática durante o mês de Novembro de

2015. No contexto operacional, surge ainda a sugestão de comercialização das próprias caixas para transporte que teriam diferentes dimensões, preços e descontos de acordo com os diferentes clientes.

4. CONCLUSÕES

A presente dissertação retrata o trabalho realizado ao longo do período de estágio numa empresa transportadora com o intuito de analisar a qualidade do serviço da mesma e sugerir propostas de melhoria. No âmbito das dimensões inerentes à qualidade do serviço optou-se por focalizar o estudo no tratamento das reclamações dada a importância do mesmo para a satisfação do cliente.

O tratamento de reclamações demonstrou ser um processo complexo e intenso. Dada a diversidade de clientes e multiplicidade de factos que poderão estar na origem de uma reclamação não foi possível estabelecer um padrão linear de tratamento de reclamações. Contudo, tendo em conta os dados observados, foi possível propor algumas melhorias no processo de tratamento de reclamações, quer ao nível administrativo como operacional.

Tendo por base o estudo realizado, foram apresentadas quatro propostas de melhoria que assentam em quatro eixos: separação, etiquetagem, atualização e informatização. Ao nível da diminuição das reclamações propôs-se uma separação total da mercadoria do tipo medicamentos da restante mercadoria, medida a implementar a partir de Novembro do ano corrente. A proposta referente à separação da mercadoria tendo em conta etiquetas de diferentes cores será colocada em prática também no decorrer do mês anteriormente referido. A atualização da plataforma foi inicializada e preparada para que se desse continuidade. A última proposta prende-se com a informatização do processo inicial do tratamento de reclamações, a abertura do processo.

A maior limitação do estudo deveu-se à dificuldade de sugerir/ implementar melhorias a nível operacional, uma vez que exigia a necessidade de dialogar com os clientes. Esta hipótese não foi possível, uma vez que já existem períodos definidos para acordos negociais entre os clientes e a empresa e nenhum desses momentos se efetuou durante o período de estágio. Outra grande limitação deste projeto prendeu-se com o facto de não ter sido possível dar seguimento a reclamações, o que dificultou no sentido de ser mais fácil “aprender fazendo” do que por observação. A possibilidade de participar no processo de reclamações e efetuar o tratamento das mesmas teria permitido um estudo mais aprofundado. Acresce ainda às limitações apontadas a curta duração do estágio, já que tendo em conta a necessidade de desempenhar atividades fora do contexto do projeto, estas acabaram por condicionarem a oportunidade de

maior envolvimento no processo das reclamações. Por questões de confidencialidade, muitos dos dados não foram possíveis apresentar, limitando a apresentação do estudo em questão.

O resultado da presente investigação permitirá à empresa a adoção das sugestões de melhoria e a continuação da atualização da ferramenta informativa iniciada neste projeto e utilizada a nível administrativo. Na sequência destas considerações aponta-se como possibilidade de trabalho futuro a continuidade da atualização da plataforma utilizada, através do processo internos da empresa. O facto de se desenvolverem estudos estatísticos e análises de cada cliente em concreto seria de extrema importância, já que permitiria uma negociação direta com o cliente tendo em conta o padrão das reclamações apresentadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. S., & Freire, T. (2008). *Metodologia Da Investigação Em Psicologia e Educação* (5ª Edição.). Psiquilíbrios Edições.
- Behara, R. S., Fontenot, G. F., & Gresham, A. (1995). Customer satisfaction measurement and analysis using six sigma. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(3), 9–18. doi:10.1108/02656719510084745
- Bendell, T., Penson, R., & Carr, S. (1995). The quality gurus – their approaches described and considered. *Managing Service Quality*, 5(6), 44–48. doi:10.1108/09604529510104383
- Broh:, R. A. (1982). *Managing Quality for Higher Profits*.
- Campos, V. F. (1996). *TQC: controle da qualidade total*.
- Chen, K. S., & Yang, H. H. (2000). A new decision-making tool : the service performance index. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(6), 671–678. doi:10.1108/02656710010317056
- Costa, A. R. (2015, February). Transporte rodoviário de mercadorias acelera no mercado ibérico. Retrieved September 21, 2015, from <http://www.logisticaetransporteshoje.com/news.aspx?menuid=32&eid=8845&bl=1>
- Crosby, P. B. (1980). *Quality Is Free*.
- Edwards, C. D. (1968). *The Meaning of Quality*.
- Fey, R., & Gogue, J.-M. (1989). *Princípios da Gestão da Qualidade*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ganhão, F. N., & Pereira, A. (1992). *A Gestão da Qualidade*. Editorial Presença.
- Gilmore, H. L. (1974). *Product Conformance Cost. Quality progress*.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Quality Control Handbook*.
- Kondo, Y. (2001). Customer satisfaction : How can I measure it ? Customer satisfaction : How can I measure it ? *Totality Quality Management*, 12, 867–872. doi:10.1080/09544120100000009
- Leifler, K. B. (1982). *Ambiguous Changes in Product Quality*.
- Lewis, R.C. & Booms, B. H. (1983). *The marketing aspects of service quality*. (G. (eds. . Berry, L., Shostack, G. and Upah, Ed.). American Marketing Association Chicago.
- Nascimento, H., Guerreiro, S., & Miguel, V. (2007). *Padrões de Gestão da Qualidade- ISO 9000*.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). SERVQUAL, A multiple item scale for measuring Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations.
- Saravanan, R., & Rao, K. S. P. (2007). Measurement of Service Quality from the Customer's Perspective – An Empirical Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(4), 435–449. doi:10.1080/14783360701231872
- Schofield, R. A., & Breen, L. (2006). Suppliers , do you know your customers ? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(4), 390–408. doi:10.1108/02656710610657594
- Stake, R. E. (1995). *The art of Case Study Research*. Sage Publications Inc.
- Tan, K. C., & Wisner, J. D. (2001). A Framework for Quality Improvement in the Transportation Industry, 8, 9–22.
- Yin, R. K. (1994). *Case study Research Design and Methods* (2^a ed.). Sage Publications Inc.
- Yin, R. K. (2005). *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications Inc.
- Zeithaml, V. a., Berry, L. L., & Parasuraman, a. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(4), 31–46. doi:10.2307/1251929

ANEXO I – PROCESSO DE TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES

