

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO – IDP
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
MBA EM LOGÍSTICA, MOBILIZAÇÃO E MEIO AMBIENTE / GETRAM**

CARLA PATRICIA FLORES

**REQUISITOS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA DE
ELEIÇÕES DOS CORREIOS**

**BRASÍLIA
DEZEMBRO 2015**

CARLA PATRICIA FLORES

**REQUISITOS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA DE
ELEIÇÕES DOS CORREIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação – MBA em Logística, Mobilização e Meio Ambiente / GETRAM como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Logística, Mobilização e Meio ambiente.

Orientador: Prof Me José Augusto Simões Amaro

**BRASÍLIA
DEZEMBRO 2015**

CARLA PATRICIA FLORES

**REQUISITOS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA DE
ELEIÇÕES DOS CORREIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação – MBA em Logística, Mobilização e Meio Ambiente / GETRAM como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Logística, Mobilização e Meio ambiente.

Brasília-DF, 16 de dezembro de 2015.

Prof. Me José Augusto Simões Amaro
Orientador

Prof. Dr Marcelo Augusto de Felippes
Membro da Banca Examinadora

Prof. Esp Ana Paula Motta Cardoso
Membro da Banca Examinadora

REQUISITOS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA DE ELEIÇÕES DOS CORREIOS

Carla Patricia Flores

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 ASPECTOS DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA O CLIENTE..	7
1.1 SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....	8
1.1.1 Operadores Logísticos.....	8
1.2 FOCO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	9
1.2.1 Conceito de cliente	9
1.2.2 Conceito de Qualidade	10
1.2.3 Pesquisa de satisfação com clientes.....	10
1.3 CO-CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE	11
1.3.1 Elementos da co-criação.....	11
1.4 RESULTADO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM OS CLIENTES DOS TRIBUNAIS REGIONAIS ELEITORAIS	12
CONCLUSÃO.....	16

RESUMO

As empresas vivem em um ambiente cada vez mais competitivo, isso porque, a redução no ciclo de vida dos processos, produtos e serviços e também as mudanças tecnológicas, tudo isso, estão inseridos em um ambiente de permanente transformações, como consequência natural, alteram as regras da competitividade nas empresas. O presente estudo objetivou identificar quais requisitos seriam indispensáveis para que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) pudesse lograr êxito na fidelização dos Tribunais Regionais Eleitorais na operação logística das urnas eletrônicas. Como ponto de partida, e para a consecução dos objetivos, os seguintes tópicos foram objeto de investigação: uma busca na literatura quanto aos serviços logísticos, operadores logísticos, à satisfação de clientes, como também almejou-se dar um foco na busca da criação de valor para o cliente. Os achados apontaram que o grau de importância para os quesitos de segurança, compromisso, monitoramento e capilaridade são fundamentais para o fechamento da contratação, porém, quando questionados referente à satisfação na prestação do serviço com o operador logístico contratado para as eleições de 2014, constatou-se que o preço obteve uma maior relevância em relação aos demais quesitos: segurança, capilaridade, compromisso e monitoramento. Desta forma, o estudo tenta mostrar a importância de se levar em consideração a visão da co-criação de valor que está associada a missão da ECT. Trazer os clientes externo e interno, como também os fornecedores para trocas de experiências e trabalharem juntos com a intenção de melhorar o desenvolvimento de um produto ou serviço com base no valor exclusivo para cada cliente e assim elaborar algo customizado para melhor atendê-los.

Palavras-chave: Serviços Logísticos. Satisfação do Cliente. Co-criação de Valor.

ABSTRACT

Companies live in an increasingly competitive environment, this because the reduction in the life cycle of processes, products and services and also technological changes, all are placed in an environment of constant change, as a natural consequence, they alter the rules of competitiveness in business. This study aimed to identify which requirements are indispensable so that the Brazilian Post (ECT) could succeed in the loyalty of the Regional Electoral Courts in the logistics operation of the electronic voting machines. As a starting point, and to achieve the objectives, the following topics were object of investigation: a search of the literature on the logistics services, logistics operators, to customer satisfaction, as also craved give focus in the pursuit of creating value for the client. The findings showed that the degree of importance to the matters of security, commitment, monitoring and capillary action are key to closing the contract, however, when questioned regarding the satisfaction in providing the service with logistics operator contracted for the 2014 elections it was found that the price obtained greater importance in relation to other concerns: security, coverage, commitment and monitoring. Thus, the study attempts to show the importance of taking into account the vision of co-creating value that is associated with the mission of ECT. Bring the external and internal customers as well as suppliers to experience exchanges and work together with the intention of improve the development of a product or service based on unique value for each customer and thus prepare something customized to better serve them.

Keyword: Logistic services. Customer satisfaction. Co-creation of value.

RESUMEN

Las empresas viven en un entorno cada vez más competitivo, esto debido a la reducción del ciclo de vida de procesos, productos y servicios y también los cambios tecnológicos, todos en un entorno de cambio constante, como consecuencia natural, que alteran las reglas de la competitividad en los negocios. Este estudio tuvo como objetivo identificar qué requisitos son indispensables para que el Correo Brasileño (ECT) pueda tener éxito en la lealtad de los Tribunales Regionales Electorales en la operación logística de las máquinas de votación electrónica. Como punto de partida, y para lograr los objetivos, los siguientes temas fueron objeto de investigación: una búsqueda de la literatura sobre los servicios de logística, operadores logísticos, la satisfacción del cliente, ya que también anhela dar un enfoque en la búsqueda de la creación de valor para el cliente. Los resultados mostraron que el grado de importancia a las cuestiones de seguridad, el compromiso, el seguimiento y la acción capilar son clave para cerrar el contrato, sin embargo, cuando se les preguntó sobre la satisfacción en la prestación del servicio con el operador logístico contratado para las elecciones de 2014 que se encontró que el precio obtuvo mayor importancia en relación con otras preocupaciones: seguridad, cobertura, de compromiso y de monitoreo. Así, el estudio intenta mostrar la importancia de tomar en cuenta la visión del valor de la co-creación que se asocia con la misión de la ECT. Traer los clientes externos e internos, así como los proveedores para intercambio de experiencias y trabajar juntos con la intención de mejorar el desarrollo de un producto o servicio basado en un valor único para cada cliente y así preparar algo personalizado para servir mejor a ellos.

Palabras clave: Servicios logísticos. La satisfacción del cliente. Co-creación de valor.

INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma das maiores, senão a maior operadora logística do Brasil. A extensão e complexidade de suas operações representam um imenso desafio em termos de logística a ser superada a cada dia.

A Portaria nº 500, de 6 de dezembro de 2004, instituiu os serviços de Logística Postal Integrada, como também a Lei nº 12.490, de 2011, que ampliou o conceito de serviços postais, autorizando os Correios a atuar no território nacional e no exterior, como também a explorar novos serviços postais como: logística integrada, serviços financeiros e eletrônicos.

Com as mudanças de paradigmas para atuação nesses novos serviços, a instituição necessita estar alinhada com eficientes estratégias de negócios para atender e superar as expectativas dos seus clientes. Com isso, decidiu entrar no mercado de Logística Integrada.

Logo, criou-se um departamento específico com o intuito de focar nesse nicho de mercado, com uma área voltada para o relacionamento com clientes e modelagem de serviços customizados, aliada à malha de transporte e distribuição da empresa.

Ocorre que a empresa já atua como operador logístico há 10 anos, procurando otimizar os processos dos seus clientes, tanto em um elo da cadeia (como o transporte), como por um planejamento ou roteirização, ou na cadeia de valor como um todo, redesenhando o sistema de recebimento, armazenagem, encaminhamento, distribuição e retorno de produtos.

Com o objetivo de disponibilizar um relacionamento comercial que atenda às necessidades das empresas contratantes e possibilite a manutenção dos negócios existentes e a geração de valor nos novos negócios, os clientes dos Correios são segmentados de acordo com a sua natureza jurídica, a saber: atacado, micro e pequenas empresas, governo e varejo.

Essa segmentação representa a base da gestão de vendas e relacionamento com os clientes na empresa. De acordo com o segmento, o cliente receberá uma gestão dentro da organização, desde a indicação do profissional responsável pelo relacionamento até a definição de políticas para a prestação do serviço.

Nessa perspectiva e visando dar o foco neste estudo, entende-se o segmento de Governo¹ como: composto por Órgãos Públicos, conforme preceitua a Lei 8.666/93, órgãos da administração direta, fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela

¹ Relatório Vice-Presidência de Operações (VICOP) – Políticas de Relacionamento com o Setor Público.

União, Estados, Distrito Federal e Municípios, que possuem contratos de prestação de serviços com os Correios.

Assim, esses Órgãos têm, historicamente, respondido às ações de vendas da empresa, notadamente na contratação de serviços de relevante interesse social, como por exemplo, as operações logísticas para o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, a entrega dos livros didáticos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, o Projeto Eleições, do Tribunal Superior Eleitoral, Remessas de Multas e Documentos do DETRAN, além de outras soluções de logística integrada para Tribunais e Prefeituras, dentre outros.

Nesse sentido, o presente trabalho acadêmico tem como premissa abordar o segmento Governo, mais precisamente os clientes Tribunais Regionais Eleitorais (TRE). Cabe informar que a cada eleição o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) divulga o calendário eleitoral, que implica em ações de todos os Tribunais. Logo, este fato faz com que a organização defina as diretrizes para a oportunidade de negócios com esse nicho de mercado, levantando os requisitos necessários almejados por esses clientes para a contratação dos Correios como operadores logísticos no período eleitoral.

Os vinte e sete Tribunais Regionais Eleitorais já pertencem à carteira de clientes dos Correios, como operador logístico na prestação de serviço de transferência e distribuição de urnas eletrônicas e materiais de apoio no período eleitoral desde 2008.

No ano de 2014, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos foi o operador logístico de quatorze TRE. Almeja-se saber por quê os treze restantes não contrataram esta empresa e sim executaram os serviços de diversas maneiras sem uma padronização.

Em face do problema, considerando o fato da complexidade do assunto em pauta, entende-se que alguns aspectos tiram a capacidade de competição no mercado concorrencial.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar aos gestores da empresa uma análise de mudança de paradigmas, saindo da visão atual, que tem como foco a empresa em si, para uma visão sistêmica com propósito na criação de valor para o cliente, onde pretende-se verificar se a empresa está ciente de suas entregas, e se estas estão refletidas nas necessidades valoradas pelos clientes.

Para melhor entendimento, Prahalad e Ramaswamy (2004) explicam que cada vez mais os esforços em conjunto com os clientes e a empresa estão criando valor por meio de experiências personalizadas e que os consumidores estão longe de serem receptores passivos

dos produtos e serviços. Hoje, eles estão altamente informados, conectados em rede e participando do desenvolvimento dos produtos.²

Segundo Hara (2013), pesquisas especializadas da área de marketing mostram que a geração de valor não está mais baseada no uso de bens e serviços, mas na integração entre consumidores e fornecedores. Logo, clientes e organizações estão expondo de forma clara e concisa os benefícios esperados por meio das promessas de valor.³

Para tanto, é estudado especificamente as experiências e expectativas dos clientes dos Tribunais Regionais Eleitorais e um referencial teórico com conceitos relevantes para se compreender o envolvimento dos clientes com criação de valor, analisando os gargalos na prestação dos serviços aos Tribunais que não contrataram os Correios como operador logístico.

Para a classificação da pesquisa, torna-se como base a sistemática exibida por Vergara (1998), que a instrui em relação a dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.⁴

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, porque embora os Correios sejam uma empresa tradicional com muitos anos no mercado, não se verificou um estudo sobre o tema, pois a área de Logística Integrada é nova, perto dos 350 anos de sua existência. Também, metodológica, porque a análise refere-se aos fatos reais dos Correios.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque para o referencial teórico necessita-se entender o processo de criação de valor na visão dos clientes e da empresa e na qualidade dos serviços prestados. Documental, porque teve uma busca em documentos internos da instituição. A pesquisa será de campo, porque os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos TRE, com o propósito de identificar experiências e expectativas na prestação dos serviços, como também no produto final.

1 ASPECTOS DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA O CLIENTE

Este tópico se destina a explanar conceitos extraídos da literatura existente sobre

² PRAHALAD, C. K. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes.** / C.K.Prahalad, VenKat Ramaswamy; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. RJ: Elsevier, 2004.

³ HARA, Celso Minoru. Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing. 5. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2013.

⁴ VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas S.A - 1998.

serviços logísticos, satisfação do cliente e criação de valor para o cliente, como também os resultados obtidos nas pesquisas aplicadas junto aos Tribunais Regionais Eleitorais com o intuito de analisar o problema em pauta deste estudo.

1.1 SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Na visão da logística, pode-se dizer que serviços ao cliente é o resultado de todas as atividades logísticas ou dos processos da cadeia de suprimentos. Assim, somente quando o produto ou serviço esteja disponível ao consumidor é que seu valor é percebido.

Para Hara (2013), os clientes não estão preocupados em saber de que maneira um produto é transportado, e sim querem que o nível de serviço de distribuição seja atendido, que o produto seja entregue de maneira rápida e confiável.⁵

Já Ballou (2001) diz que os elementos dos serviços logísticos aos clientes estão centrados no tempo total de atendimento, que pode ser dividido em quatro partes: transmissão do pedido, processamento e montagem do pedido, tempo de aquisição de estoque e tempo de entrega.⁶

1.1.1 Operadores Logísticos

A contratação de operadores logísticos é uma das mais importantes tendências da logística empresarial moderna. Assim, para Fleury (2000) operador logístico é um fornecedor de serviço logístico integrado para atender as necessidades dos clientes de forma customizada.

Essas operações têm-se tornado mais complexas, implicando investimentos com tecnologia, tendência do aumento de custos, como também necessidades de utilização de recursos especializados. Fleury (2000) cita duas vantagens competitivas dos operadores logísticos, a saber:

a) Ao prestar serviços para diversas empresas de vários ramos de atuação, têm-se oportunidades únicas de aprender com a experiência de terceiros, gerando economia de escala e qualidade na prestação dos serviços, contribuindo a operar com menores custos e viabilizar investimentos contínuos em ativos e tecnologia;

⁵ HARA, Celso Minoru. **Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing**. 5. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2013.

⁶ BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos – planejamento, organização e logística empresarial**, 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

b) As empresas operadoras têm o potencial de gerar vantagens competitivas para seus contratantes no sentido de reduzir os investimentos em ativos, focar na atividade central do negócio, *core business*, como também uma maior flexibilidade operacional.⁷

Quadro 1: Comparação das características de um operador logístico com um prestador de serviços.

Prestador de Serviço Tradicional	Operador Logístico Integrado
Serviços genéricos – <i>commodities</i> .	Serviços sob medida – customizados.
Foco numa única atividade logística como transporte, ou armazenagem, ou administração de estoques.	Gestão da cadeia de suprimento de forma integrada como transporte, estoque, administração de pedidos, armazenagem, distribuição.
O objetivo da empresa contratante do serviço é a minimização do custo específico da atividade contratada.	Objetivo da contratante é reduzir os custos totais da logística, melhorar os serviços e aumentar a flexibilidade.
Contratos de serviços tendem a ser de curto a médio prazo (6 meses a 1 ano).	Contratos por longo prazo (5 a 10 anos).
Expertise tende a ser limitada e especializada.	Ampla capacitação de planejamento logístico, assim como da operação de ponta a ponta.

Fonte: Adaptado - Fleury (2000).

1.2 FOCO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços. Normalmente, muitas organizações supõem que entendem as necessidades de seus consumidores, mas não conseguem identificar a necessidade dos principais fatores de sucesso para obter e manter os seus negócios.

Segundo Kotler (2006) a satisfação é estabelecida como o nível de sensibilidade de uma pessoa, decorrente da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto ou serviço em relação as suas expectativas, assim a satisfação é função do desempenho descoberto e das expectativas. Logo, quanto maior o distanciamento entre as expectativas e a apresentação dos produtos e serviços, maior a insatisfação do cliente.⁸

1.2.1 Conceito de cliente

O cliente é a pessoa mais importante para o negócio, ele é o propósito para a

⁷ FLEURY, Paulo Fernando. et alii. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

⁸ KOTLER, Philip; KEVIN Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

realização do trabalho em uma empresa, ou seja, é o ponto central da missão organizacional quando se pensa em planejamento, criação de produtos e mudanças de processos. Assim, as organizações devem pensar no cliente como ativo financeiros a ser gerenciados com vistas à maximização dos resultados (Kotler, 2006).⁹

Para Itzhak Meir Bogmann cliente é

aquele que sofre impacto direto dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, sem fazer parte da organização. Cliente é aquele que paga pelos produtos e serviços sem participar do processo de produção e realização do mesmo. Por isso, é fundamental para uma empresa, descobrir quem são seus clientes, para conceber formas de atrair o maior número deles e de aumentar sua fidelidade.¹⁰

1.2.2 Conceito de Qualidade

Antes de pensar em qualidade de produto e serviço é necessário defini-la, pois a qualidade faz parte de estabelecer uma personalidade própria para a organização, distingui-la de todas as outras no ambiente externo.

Para Kotler (2006), a qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação das necessidades declaradas e implícitas.¹¹

1.2.3 Pesquisa de satisfação com clientes

A realização da pesquisa de satisfação de clientes cumpre um requisito do padrão de qualidade do atendimento, firmado pelo Decreto nº 6.932/09, que dispõe da seguinte orientação:

Art. 12. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão aplicar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio relevante para reorientar e ajustar os serviços prestados.

§1º A pesquisa de satisfação objetiva assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados, possibilitar a identificação dos usuários com relação aos serviços prestados.

⁹ Id., 2006.

¹⁰ BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.p.36.

¹¹ KOTLER Philip; KEVIN Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. SP Pearson Prentice Hall, 2006.

1.3 CO-CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

Numa visão macro pode-se enunciar que a entrega de um valor aos clientes se constitui associada à missão das empresas na atualidade. Prahalad e Ramaswamy (2004) dizem que a mudança mais fundamental é na natureza do valor. Ou seja, em vez de estar incluso no produto/serviço, está centrado nas experiências dos consumidores.

A Co-criação prevê que clientes e empresas trabalhem juntos com a intenção de melhorar um produto ou serviço. É a base do valor exclusivo para cada indivíduo. Atualmente, o uso desse conceito vem aumentando no universo das grandes empresas, mas ainda com ruído no sentido de confundir com o termo customização.

Prahalad e Ramaswamy (2004) abordam que co-criação é mais que customização. Aquela proporciona experiências únicas para cada cliente, representando muito mais que personalizar seus produtos e serviços, e sim, gerando valor para cada consumidor com o foco nas experiências e expectativas trabalhadas em conjunto. Já a customização, tende à se adequar aos processos da empresa, não necessariamente se adequando às necessidades e desejos individuais dos clientes.¹²

Kristensson, Mathing e Johansson (2008) afirmam que na customização o cliente está limitado as ações no final da fase de desenvolvimento do produto/serviço. Já na co-criação, ele é um colaborador ativo desde o início do processo de inovação, compartilhando experiências de consumo com a empresa.¹³

1.3.1 Elementos da co-criação

Para construir um sistema de co-criação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004) propõem a criação de experiências com a combinação de quatro elementos básicos: diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência.

- **Diálogo:** estimula o compartilhamento do conhecimento, mas também novos níveis qualitativos de compreensão entre empresas e clientes. Ademais permite que os consumidores infundam suas perspectivas sobre valor no processo de criação de valor.

¹² PRAHALAD, 2004, *passim*.

¹³ KRISTENSSON, P. et alii. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based service. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 4, 2008.

- Acesso: ao focar o acesso as experiências nos pontos de interação, as empresas ampliam suas oportunidades de negócios.
- Avaliação do risco: quando os consumidores tornam-se co-criadores passarão a solicitar mais informações sobre os possíveis potenciais riscos que carregam os produtos e serviços, contudo assumirá responsabilidades pelo controle desses riscos.
- Transparência: ponto fundamental para se promover a confiança entre instituições e indivíduos.¹⁴

Figura1: Ilustra os blocos proposto pelos autores



Fonte: A própria autora

1.4 RESULTADO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM OS CLIENTES DOS TRIBUNAIS REGIONAIS ELEITORAIS

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes.

Intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa de satisfação dos clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing. Segundo Kotler (2006), estudos mostram que, embora

¹⁴ PRAHALAD, 2004, passim.

os clientes fiquem insatisfeitos com uma a cada quatro experiências de consumo, menos de cinco por cento dos clientes insatisfeitos reclamam. A maioria dos clientes simplesmente passa a comprar menos ou muda de fornecedor. Os níveis de reclamação, portanto, não são uma boa medida da satisfação dos clientes: empresas proativas medem a satisfação de clientes diretamente, realizando pesquisas periódicas.

Num universo de vinte e sete Tribunais Regionais Eleitorais, no ano de 2014, os Correios foi o operador logístico de quatorze TRE. O estudo dos questionários iniciou-se com o propósito de obter a resposta de por quê os treze restantes optaram por outras empresas.

Nesse sentido, dos onze questionários encaminhados para os TRE, somente cinco responderam (45%). Sendo que, dois clientes fazem a logística das urnas por meios próprios.

Questão 1 (fechada) - Com relação aos itens abaixo, informe o grau de importância quanto à/ao: segurança da carga, preço do serviço, compromisso na entrega, monitoramento em todas as etapas do processo, capilaridade de distribuição e credibilidade da marca Correios.

Assim, pode-se constatar respostas que apontam para valores que surpreendem, os quesitos segurança da carga, compromisso na entrega, monitoramento e capilaridade obtiveram a mesma classificação quanto à importância com valores maiores do que preço.

Evidenciou-se nessa questão que a ideia de uma parceria de serviços logísticos integrados com os Correios foi aceita, de modo geral, pela maioria dos entrevistados. Estes associaram a marca Correios à solidez e expertise aos quesitos abordados. Também é preciso demonstrar ao cliente um equilíbrio das reais razões entre o valor percebido do preço, por exemplo, com o valor percebido do benefício que os tribunais terão ao contratar um operador logístico.

Tabela 1-resultado da questão 1:

	TRE 1	TRE 2	TRE 3	TRE 4	TRE 5	Média	Desvio Padrão
Segurança da Carga	4	5	5	Não sei	5	4,75	0,50
Preço do Serviço	4	5	4	Não sei	5	4,50	0,58
Compromisso na entrega	4	5	5	Não sei	5	4,75	0,50

Monitoramento	4	5	5	Não sei	5	4,75	0,50
Capilaridade	4	5	5	Não sei	5	4,75	0,50
Credibilidade	4	5	5	Não sei	1	3,75	1,89

Fonte: A própria autora

Questão 2 (aberta) – Como foi a operação logística das urnas eletrônicas nas eleições 2014 com o operador logístico contratado? Atendeu às expectativas?

No que se refere à expectativa da operações logística, pode-se concluir que foi satisfatória para a maioria dos clientes, entretanto, cabe demonstrar que à medida que ocorrem erros na prestação de serviços de envio de urnas eletrônicas, o operador logístico fica vulnerável a receber qualificações negativas do mercado, gerando prejuízos significativos para os Tribunais Regionais Eleitorais que têm prazos para cumprir e também contribuindo com uma imagem negativa da prestação de serviços não confiável.

Tabela 2-resultado da questão 2:

	TRE 1	TRE 2	TRE 3	TRE 4	TRE 5
Sim	X		X	x	x
Não*		X			

Fonte: A própria autora *Problemas de atraso e veículos inadequados.

Questão 3 (fechada) - Com relação aos itens abaixo, informe a satisfação na prestação do serviço prestado com o operador logístico contratado quanto à/ao: segurança da carga, preço do serviço, compromisso na entrega, monitoramento em todas as etapas do processo e capilaridade de distribuição.

Para esse item, pode-se concluir uma apreciação do nível de satisfação geral, corroborando a questão 2.

Entende-se por qualidade o atendimento das necessidades do cliente de forma

continuada. Assim, os aspectos relativos à não qualidade tais como: erros, defeitos na prestação na realização do serviço, demoras, falhas, dentre outros não foram diagnosticados pelos clientes, demonstrando como satisfatório a prestação dos serviços logísticos.

Tabela 3-resultado da questão 3:

	TRE 1	TRE 2	TRE 3	TRE 4	TRE 5	Média	Devio Padrão
Segurança da Carga	3	5	4	Não sei	5	4,25	0,96
Preço do Serviço	4	4	5	Não sei	5	4,50	0,58
Compromisso na entrega	4	4	3	Não sei	5	4,00	0,82
Monitoramento	3	3	3	Não sei	5	3,50	1
Capilaridade	4	4	4	Não sei	5	4,25	0,50

Fonte: A própria autora

Questão 4 – O que os Correios precisam fazer para ser o operador logístico do Tribunal Regional Eleitoral?

Tabela 4-resultado da questão 4:

	TRE 1	TRE 2	TRE 3	TRE 4	TRE 5
Participar da licitação	X	x	x		x
Preço competitivo				x	

Fonte: A própria autora

Em sua maioria os respondentes afirmaram constatar vantagens na terceirização da operação logística e justificaram a terceirização da operação logística como vantajosa por esta não se tratar de uma atividade fim dos tribunais. Dito isto, percebem desvantajoso o dispêndio de pessoal e estrutura em atividades logísticas que não constituem o foco de seu negócio. Os

entrevistados também colocam que os operadores logísticos podem ter ganhos de escala na operação e, desta forma, gerar economicidade no processo.

Questionados sobre a possibilidade de utilizar os Correios em sua operação logística, os entrevistados pontuaram enfaticamente a confiabilidade da instituição, sua estrutura e solidez que, segundo os respondentes poderia agregar valor à parceria, com preços competitivos para o mercado concorrencial.

Todavia, enfatizaram que as propostas devem observar os gargalos e as necessidades específicas do contratante e passar pelo processo de concorrência e homologação, ou seja, processo licitatórios.

CONCLUSÃO

A proposta de mudanças no modo de pensar e agir para a fidelização dos Tribunais Regionais Eleitorais na operação logística das urnas eletrônicas, objeto deste estudo, tomou por base a pesquisa feita junto ao cliente - que se deu mediante preenchimento de questionários -, que apontou os requisitos relativos à segurança da carga, preço do serviço, compromisso na entrega, monitoramento, capilaridade e credibilidade são fundamentais para as futuras contratações. A melhoria desses requisitos que resultem na elevação substancial do nível de satisfação do cliente e na maior eficiência de gastos, exige, como decorrência natural o aperfeiçoamento qualitativo dos serviços, com vistas à uma avaliação dos custos totais na operação logística e um mapeamentos dos *gaps* no processo de ponta a ponta.

Vencer desafios e atender às expectativas por respostas ágeis, exigem a consolidação dos Correios em bases racionais e modernas de seu *modus operandi*, que subentende um esforço na concentração de investimentos; na atualização tecnológica que lhe dê suporte, melhore resultados e garanta sustentabilidade; capacitação e desenvolvimento de recursos humanos; redefinição de rotinas e procedimentos, com um decorrente esforço de redesenho de processos, mecanismos estes, que viabilizem novo paradigma de gestão voltado à resultado, o que somente ocorrerá por meio de um conjunto de programas e de um modelo de gerenciamento voltado para o aperfeiçoamento qualitativo dos serviços, de forma a assegurar maior competitividade da Empresa em processos licitatórios. Neste contexto, a tecnologia da informação apresenta-se como uma das principais indutoras desse processo de transformação, seja atuando como condutor automatizado de processos operacionais e gerenciais ou como suporte às novas ações no seu campo de atuação.

Nesse âmbito, destaca-se a importância da participação dos clientes para que ideias

sejam geradas com mais frequência, mostrando a riqueza da dimensão que a experiência de um projeto colaborativo entre empresa e cliente é capaz de gerar, motivando para a continuidade da prestação dos serviços logísticos.

REFERÊNCIAS

- AUMOND, Carlos Walter. **Gestão de Serviços e Relacionamentos: os 9 passos para desenvolver excelência em serviços**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos – planejamento, organização e logística empresarial**, 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- CHRISTOPLER, Martin. **A Logística do Marketing**. 3.ed. São Paulo: Futura, 1999.
- COSTA, Daniel Ferreira da. **Co-Criação: uma perspectiva do consumidor**. Ribeirão Preto, 2013. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em Serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Markron Mcgraw-Hill, 1990.
- FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HARA, Celso Minoru. **Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing**. 5. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2013.
- KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; KEVIN Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KRISTENSSON, P. et alii. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based service. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 4, 2008.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus: publifolha, 1999.
- PANDOLFI, Cesar. **Utilização da pesquisa de satisfação de clientes como ferramenta para decisões gerenciais e melhoria contínua**. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Engenharia, Mestrado Profissionalizante em Engenharia, 2003.
- PRAHALAD, C. K. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes**. / C.K.Prahalad, VenKat Ramaswamy; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. RJ: Elsevier, 2004.
- SOUZA, José Luis Cândido. **Marketing Estratégico – Análise da estratégia de atuação da área de atendimento comercial a Clientes Corporativos dos Correios e Telégrafos no Estado do Rio Grande do Sul frente às mudanças no mercado postal**. Porto Alegre. Faculdades Porto Alegrenses, Bacharelato em Administração de Empresas, 2004.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. SP: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas S.A - 1998.