

O SETOR DE *CUSTOMER SERVICE*: UM ESTUDO DE SUA IMPORTÂNCIA NAS PARCERIAS E CONTRATOS COMERCIAIS DOS ARMADORES

THE CUSTOMER SERVICE SECTOR: A STUDY OF ITS IMPORTANCE IN SHIPOWNERS' PARTNERSHIPS AND COMMERCIAL CONTRACTS

LOPES, Tatiana Schmitz de Almeida, Mestra*

COELHO, Fernanda Peixoto, Mestra*

TORRES, Mariana Ribeiro, Tecnóloga*

*Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

Pça. 19 de Janeiro, 144, Boqueirão, Praia Grande / SP, CEP: 11700-100

tatiana@fatecpg.com.br

fernanda.peixoto@fatecpg.com.br

mariana.torres3@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi identificar a importância do *Customer Service* e a qualidade como diferencial competitivo no âmbito comercial logístico dos três maiores armadores mundiais. Os armadores são aqueles quem transportam a maioria das cargas no comércio internacional, ajudando no desenvolvimento dos países em que passam e configuram peça fundamental no funcionamento e no crescimento da economia. Sendo o mercado globalizado e competitivo, os armadores têm por necessidade desenvolver diferentes estratégias para atrair e reter os clientes. O presente artigo tem como finalidade apresentar as principais atividades do *Customer Service* no ambiente comercial dos Armadores e de que forma podem contribuir para aprimorar os níveis de serviços e manutenção de parcerias e contratos com os clientes. Assim, com base no entendimento da necessidade de relação empresa e cliente, tem-se a seguinte problemática e pergunta inicial no projeto de pesquisa: Quais as vantagens em aplicar o *Customer Service* de qualidade aos clientes dos Armadores? A metodologia aplicada a esta pesquisa foi o estudo de caso, através da combinação entre os métodos qualitativos e quantitativos, juntamente com a pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória descritiva de estudos explorados, utilizando o método dedutivo. E, também foi utilizado um questionário, o qual foi respondido por trinta pessoas, clientes dos Armadores em pesquisa. No decorrer da entrevista foi possível entender que o *Customer Service* de qualidade é importante fator competitivo e deste modo pode fidelizar os clientes e firmar contratos comerciais aos Armadores.

PALAVRAS-CHAVE: *Customer Service*. Qualidade. Armadores.

ABSTRACT

The general objective of this study was to identify the importance of Customer Service and quality as a competitive differential in the commercial logistics of the world's three largest shipowners. The shipowners are the ones who transport most of the cargo in international trade, helping in the development of the countries they pass through and are a fundamental

part in the functioning and growth of the economy. As the market is globalized and competitive, shipowners need to develop different strategies to attract and retain customers. The purpose of this article is to present the main activities of Customer Service in the commercial environment of Shipowners and how they can contribute to the improvement of service levels and the maintenance of partnerships and contracts with customers. Thus, based on an understanding of the need for the relationship between the company and the customer, the following problem and initial question are posed in the research project: What are the advantages of applying quality Customer Service to the customers of Shipowners? The methodology applied to this research was the case study, through the combination of qualitative and quantitative methods, together with bibliographic research and descriptive exploratory research, using the deductive method. And, a questionnaire was also used, which was answered by thirty people, customers of the Ship Owners under research. During the interview it was possible to understand that quality Customer Service is an important competitive factor, and in this way it can build customer loyalty and sign commercial contracts with the Shipowners.

KEYWORDS: *Customer Service. Quality. Shipowners.*

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o cenário do mercado de câmbio no Brasil tem sido favorável aos exportadores, o dólar e o euro tiveram seu valor expandido na quarta semana de março de 2019, resultando em um superávit na balança comercial, US\$ 721 milhões, em que as exportações corresponderam à US\$ 4,340 bilhões e as importações, US\$ 3,619 bilhões. No mês, as exportações somam US\$ 14,252 bilhões e as importações, US\$ 9,998 bilhões; um saldo positivo de US\$ 4,254 bilhões (MDIC, 2019).

Para dar sustentação a esses números, a logística de transporte passa a exercer um papel de protagonismo para o sucesso da exportação e se torna o alvo e um dos principais focos de lucro e crescimento para empresários e para o país.

Com a crescente demanda, o chamado “*high season*” (alta temporada), as empresas logísticas procuram os transportadores dos modais marítimo, rodoviário, aéreo, para receber insumos necessários aos seus processos de produção e transformação em mercadorias que precisam ser escoadas, neste ambiente específico, exportada para diversos outros países.

E é nesta especificidade da exportação, que a figura dos Armadores toma papel de grande relevância, pois diante da forte concorrência do mercado marítimo, procuram sobressair e garantir diferencial competitivo, adotando algumas estratégias para negociar melhor preço de frete e rapidez no transporte; tudo dependerá do cenário econômico em que eles se encontrarem.

Porém, os Armadores têm por necessidade desenvolver outras diferentes estratégias para atrair e reter os seus clientes com transparência, urgência e eficácia e o principal setor dentro

de uma organização que será capaz de proporcionar isso é o *Customer Service*, com o atendimento end-to-end, do início ao fim do processo de contratação do serviço logístico.

A Alphaliner (2019), consultora internacional na área do *shipping* e referência mundial no transporte marítimo, reconhece, em sua lista publicada no mês de maio de 2019, os três maiores armadores mundiais, na sequência: APM - Maersk (Dinamarquesa), MSC (Italiana) e COSCO Group (Chinesa). São responsáveis por um *market share* (participação de mercado), respectivamente de 18% (APM – Maersk); 14,7% (MSC) e 12,4% (COSCO Group).

Para isso, os ‘Top-3’ Armadores marítimos - Maersk Line, MSC e COSCO, devem contar com uma boa infraestrutura e principalmente com o preparo de seus funcionários para atender, cuidar e prestar soluções para os clientes, pois são consideradas as principais transportadoras marítimas no aspecto global e em volume de cargas embarcadas (ALPHALINER – TOP 100, 2019).

Logo, com base no entendimento da necessidade de relação empresa e cliente como vantagem competitiva para a sobrevivência e sucesso no meio comercial logístico, tem-se a seguinte problemática e pergunta inicial no projeto de pesquisa: quais as vantagens em aplicar o *Customer Service* de qualidade aos clientes dos Armadores?

Com base nesse problema de pesquisa o objetivo do artigo é identificar através de um estudo de caso com clientes dos três Armadores, a importância do *Customer Service* e a qualidade como diferencial competitivo no âmbito comercial logístico.

Esse tema é justificado pela importância que o *Customer Service* pode agregar para a obtenção e retenção de clientes, desde que apresente atendimento de qualidade, oferecendo cuidado e atenção para identificar e solucionar os problemas de acordo com as reais necessidades dos clientes, proporcionando a melhor relação empresa e cliente possíveis.

Através do resultado das pesquisas e análises, será possível mensurar a importância da qualidade no atendimento comercial como fator preponderante para o sucesso empresarial e profissional e possivelmente servir de referência para gestores aplicarem o presente estudo nas organizações e atenderem as exigências do mercado consumidor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os Armadores, além da preocupação com o gerenciamento da cadeia logística, criação de novas rotas comerciais, tempo de viagem entre os portos (*transit time*) e lidar até mesmo

com condições climáticas, precisam dotar estratégias comerciais que irão impactar e reter seus clientes e quais expectativas despertarão através do seu atendimento.

Uma cadeia de suprimentos é formada por diversos elos, e é no elo entre o cliente e a indústria que surge o *Customer Service* (Serviço ao Cliente), este é definido como uma série de atividades desenhadas para aumentar o nível de satisfação do cliente – isto é, o sentimento de que um produto ou serviço supriu à expectativa do cliente; ele representa o resultado da integração entre o sistema logístico e a componente praça no mix de marketing da empresa (STOCK E LAMBERT, 2001).

Portanto, o estudo objetiva identificar os meios adequados de como o cliente deve ser tratado no meio comercial logístico, considerando que o atendimento ao cliente possui grande impacto no que diz respeito ao diferencial competitivo de uma organização.

Nesta seção serão abordados os principais conceitos relacionados ao tema desta pesquisa: os Armadores, *Customer Service*, Qualidade no Atendimento e a relação entre os três conceitos.

2.1 O Armador

Armador (*owner*) é uma pessoa jurídica estabelecida e registrada com a finalidade de realizar transporte marítimo, local ou internacional. Por meio de operações de navios, que explora determinadas rotas e se oferece para transportar cargas de todos os tipos de um porto a outro. O Armador não precisa necessariamente ser proprietário de todos os navios que opera e pode se utilizar de navios afretados (alugados) de terceiros para compor sua frota (PORTO; SILVA, 2003).

É importante destacar dois tipos de Armadores: armador-proprietário e armador, figuras estas que se confundem, porém, distintas no que diz respeito à responsabilidade civil. Enquanto o proprietário é aquele a quem o navio pertence, por estar registrado em seu nome nos órgãos competentes, o armador (que eventualmente pode ser o mesmo proprietário) é aquele que arma o navio.

O termo Armação designa do ato praticado pelo Armador e pode ser tecnicamente definido como preparo, o aparelhamento de um ou mais navios. É o conjunto de operações de equipagem e aprovisionamento de um navio.

Segundo Ballou (2006, p.161), os transportadores marítimos dominam o transporte internacional, com mais de 50% do volume do comércio em dólares e 99% do peso total. O transporte aéreo movimenta 21% do valor em dólares, ficando o restante por conta do transporte rodo/ferro/dutoviário interfronteiras nacionais.

Neste contexto, convém reproduzir as palavras de Luís Felipe Galante, Mestre em Direito Privado, especialista em Direito Marítimo:

O transporte marítimo desempenha na atualidade papel de destaque no comércio mundial. Baseado em uma oferta de navios cada vez mais modernos e especializados, frequentemente organizada em linhas regulares, tendo por trás de si empresas de navegação voltadas especificamente para esse tipo de negócio, o transporte marítimo se apresenta, nos dias de hoje, como uma atividade bem desenvolvida e que oferece, de um modo geral, um serviço de boa qualidade técnica. Tanto é assim que cerca de 95% do transporte é realizado por mar, segundo os mais recentes levantamentos (GALANTE, 1996, p.7).

O transportador marítimo é aquele que se obriga a deslocar mercadorias de um lugar a outro pela via marítima utilizando-se de embarcações. Sérgio Cavalieri Filho (2018, p. 353) resume o papel do transportador da seguinte forma:

Informam a responsabilidade do transportador de mercadorias (cargas) os mesmos princípios gerais do contrato de transporte de pessoas. Também aqui a obrigação do transportador é de fim, de resultado, e não apenas de meio. Ele tem que entregar a mercadoria, em seu destino, no estado em que a recebeu. Se a recebeu em perfeito estado, e assim deverá entregá-la. Inicia-se a responsabilidade do transportador com o recebimento da mercadoria e termina com a sua entrega.

É importante conceituar o papel do Agente Marítimo (*Shipping Agent*), o qual é o representante do armador nos portos e do navio, perante as autoridades portuárias. Georges Ripert (1956) define o Agente Marítimo sucintamente como um representante do Armador e que age por conta destes. “Os agentes terrestres são estabelecidos nos portos onde os navios fazem escala ou terminam a expedição marítima. Os estabelecimentos que eles dirigem são chamados na prática comercial agências marítimas”. O Armador depende do Agente Marítimo, seu representante local, o qual muitas vezes pertence ao mesmo grupo econômico do Armador e opera sob o mesmo nome comercial deste, como por exemplo, os Agentes Marítimos objetos do presente estudo: Maersk Line (APM-Maersk), MSC (Mediterranean Shipping Company) e COSCO Group (China Ocean Shipping (Group) Company).

Os navios são, em geral, de propriedade particular, ao passo que os cais e os portos podem pertencer a entidades públicas locais, repartições governamentais e empresas privadas. De todos os meios de transporte, o modal marítimo é o que, por sua capacidade, move o maior volume de mercadorias no tráfego internacional (LUDOVICO, 2014). Os Armadores foram gradualmente modificando sua estrutura e aprimorando a construção de navios de maior porte, no sentido de tornarem-se mais ágeis e atenderem as mudanças, avanços tecnológicos e a

demanda por navios com maior capacidade e armazenamento em TEUs (unidade equivalente a 20 Pés - medida padrão utilizada para calcular o volume de um contêiner).

A MSC possui capacidade de 3,3 milhões de TEUs e conta com mais de 490 navios de contêineres que navegam em 200 rotas comerciais e recebeu em 2019, um total de novos 20 navios, com uma capacidade acumulada de 334.550 TEUs segundo os dados da Alphaliner.

Ainda assim, a Maersk garante o primeiro lugar, posição que ocupa desde 1996, com uma capacidade atual de cerca de 4,1 milhões de TEUs. A Maersk já liderava a maior frota do mundo quando, recentemente, fundiu-se com a alemã Hamburg Süd, que também estava entre as dez maiores. No ano anterior, em 2018, atingiu US\$ 3,8 bilhões de lucro, 8% acima do resultado de 2017.

Apesar de concorrentes, os Armadores frequentemente compartilham cargas entre si, para melhorar a eficiência do serviço e diminuir o espaço vazio. Conforme o especialista em transporte internacional da Ethima Logistics, Rafael Schneider (2018), “esse compartilhamento de espaço é chamado de “*joint*”, e tem sido muito utilizado pelos Armadores, portanto é muito comum você ver contêineres da Maersk em navios da MSC. O contrário também é verdadeiro”.

A chinesa COSCO, em 2018, ao assumir o controle da Orient Overseas Container Line (OOCL), comprando posição majoritária na transportadora marítima de contentores, ganhou ainda mais força e dimensão à escala global, subindo à terceira posição do ranking Alphaliner TOP 100. Triplicou a sua quota no mercado global de transporte de contentores e aumentou ainda em 65% a capacidade da sua frota de cargueiros, permitindo à COSCO ultrapassar a Armadora francesa CMA CGM no “Top-3” da lista da Alphaliner, ficando apenas atrás da MSC e da Maersk, segunda e primeira, respectivamente.

Hoje, os três maiores Armadores, nesta sequência: Maersk, MSC e COSCO, são responsáveis por 45% do market share global, tornando sua notoriedade e liderança indiscutíveis.

2.2 Customer Service

O setor de *Customer Service* é voltado para oferecer serviço ao cliente. A ideia central é concentrar em um departamento o atendimento referente às dúvidas e problemas dos clientes, de forma que a empresa possa identificar suas falhas e corrigi-las de acordo. A definição se aplica a qualquer departamento de atendimento ao cliente, de forma genérica em uma empresa, pois cada organização estrutura seu atendimento de acordo com o serviço que irá prestar.

No ambiente do Armador, o setor do *Customer Service* representa o atendimento ao cliente, totalmente focado em atender e entender as reais necessidades do cliente, com

atendimento do início ao fim do processo. Une em um só departamento, ações voltadas para o cliente que envolvem desde as vendas, o marketing, até a fase da execução operacional e logística. Interage desde o primeiro contato, com a solicitação de cotação do frete (início da contratação do serviço) pelo cliente, até o embarque efetivo da carga (pós-venda). Importante ressaltar que, conforme as definições do Direito Marítimo usam-se a nomenclatura carga, para indicar toda e qualquer mercadoria transportada no navio, e frete, para designar o pagamento pelo transporte marítimo em si.

O *Customer Service* nas atividades logísticas atua como defensor do pedido, pois gerencia desde sua imputação na pré-venda conjuntamente ao comercial disponibilizando informações de disponibilidades de estoque, prazos de entregas, paletização, agendamentos e até mesmo no serviço pós-vendas (SALZANO, 2008).

De acordo com Pagnone, Consultor de Gestão, em entrevista ao Portal Administradores (2010):

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

Os benefícios são vários, desde o entendimento das margens de servir por canal e por cliente, vis-à-vis os respectivos níveis de serviço; passando por uma integração interna no sentido de como servir o cliente de forma rentável de curto e longo prazo, chegando até o aumento de share por conta de uma relação mais forte e duradoura com os clientes.

Dentre as principais responsabilidades diárias do *Customer Service* no ambiente comercial do Armador para fechamento de novos contratos ou manutenção dos mesmos, inclui-se: cotação do frete; esclarecer dúvidas referentes aos embarques; confecção dos *bookings* (reservas); ajustes de reservas (alteração de frete/navio e viagem/quantidade de contêineres e etc.); relacionar-se com os demais setores da empresa, quando necessário, para identificar e resolver problemas; ouvir de verdade os clientes e entender de forma profunda o que necessitam; criar prontamente soluções para reverter às reclamações; evitar repetir erros com os clientes; conquistar a lealdade e fidelização dos clientes; ganhar consequentemente maior produtividade; alinhar fluxos e processos de trabalho com toda a equipe; capacitar a equipe em prol do atendimento ao cliente e mapear pontos de insatisfação recorrentes e criar ações de correção, visando sempre à fidelização do cliente. Ou seja, se o atendimento ao cliente oferecer um serviço ruim, a probabilidade é que este não feche negócio e até mesmo propague o marketing boca a boca de forma negativa e vá para o concorrente; daí a necessidade da qualidade no setor de *Customer Service*.

Faz-se necessário, nesse capítulo, salientar que desde o início até o presente momento e final do estudo, será abordado estritamente o termo “*Customer Service*” para se referir ao setor de atendimento ao cliente, pois *Customer Service* é a nomenclatura designada dentro das empresas Armadoras para o setor inicial responsável pelo atendimento comercial ao cliente.

O *Customer Service* é comumente confundido com o setor de *Call Center*. O *Call Center* é voltado para o formato operacional, obedecendo normalmente a processos e scripts mais rígidos e que envolve interações específicas, como SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), telemarketing ou televendas.

No *Customer Service*, o atendimento é oferecido através de amplos canais, como: telefone, e-mail e visitas comerciais do profissional de *Customer Service* até o escritório/fonte de produção do cliente (fábrica, plantação, colheita). O atendimento e posicionamento são mais consultivos, detalhados, permitindo que os colaboradores da empresa atuem focando de forma personalizada e mais adequada de acordo com a necessidade de cada cliente.

2.3 Qualidade relacionada ao Customer Service

Nos tempos primórdios, nas relações de negócios na Idade Média (séculos V a XV), a qualidade mantinha um papel importante devido ao fato dos fornecedores lidarem diretamente com o consumidor final, sem intermediários, o obrigando a conhecer as reais necessidades dos clientes. “O conceito de qualidade não é tão novo como possa parecer, pois teve sua origem na Europa medieval” (FAZANO, 2006, p.42). Por terem uma comunicação direta, a relação era estreita e o cliente garantia protagonismo. Entretanto, a importância da qualidade e do cliente nem sempre foi considerada foco das empresas ou tidas como primordiais para a garantia de sucesso.

Durante a Revolução Industrial, a chamada Era do Produto, as empresas vendiam tudo o que produziam e o cliente era colocado em segundo plano; as empresas não o conheciam e se encontravam em uma situação cômoda, onde a procura era maior que a oferta.

A Era do Cliente surge apenas a partir de 1970, em que a competição acirrada retorna a questão da excelência no atendimento para conquistar o cliente: surgem o SAC, telemarketing e o atendimento digital com a chegada da Internet. Lobos (1993, p.13) afirma que “quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o cliente”. A qualidade surge, então, como um diferencial, como a possibilidade de surpreender o cliente na sua experiência com o produto e com o serviço.

A evolução da qualidade passou por três fases; porém a mais importante é a que se enquadra o período que estamos vivendo. A ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro

das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer as necessidades e expectativas. Toda empresa passa a serem responsáveis pela garantia da qualidade dos produtos e serviços, todos os funcionários e todos os setores da organização (OLIVEIRA, 2004).

O atendimento ao cliente é a ponta de todo o planejamento de marketing, isto é, tudo que se planeja em termos de marketing visando um atendimento. Ao atender bem, a empresa terá seus lucros garantidos pela satisfação das necessidades e anseios de sua clientela com uma consequente imagem de seriedade e solidez junto a seu mercado (DANTAS, 2012).

Tegon (2015) afirma que para ampliar a qualidade no atendimento, alguns fatores devem ser observados e aprimorados, dentre eles cita-se:

- a) Análise Frequente Para Melhorias – Observação dos aspectos tangíveis e intangíveis que podem ser melhorados;
- b) Agilidade – Dar aos processos a máxima rapidez, seja através de treinamento, revisão de processos ou da introdução de tecnologias;
- c) Descentralização – Quando muitas fases do atendimento dependem de uma única pessoa ou poucas pessoas, o processo pode ficar lento e burocrático. Descentralizar as atividades pode conferir mais rapidez e trazer satisfação ao cliente;
- d) Personalização – Tratar cada cliente como único o faz se sentir especial. Sempre que possível, deve-se adaptar o atendimento e os produtos/serviços a cada cliente;
- e) Organização – Manter o ambiente organizado e visualmente “limpo” contribui para a percepção de qualidade no atendimento. Também é importante que o atendente reúna e deixe acessíveis informações mais importantes ou de consulta frequente para ter agilidade e demonstrar segurança;
- f) Rotinas – Criar rotinas facilita muito a organização do atendimento. Os passos importantes devem ser padronizados, como por exemplo, leitura diária das notícias do setor, consulta à lista de clientes que devem ser contatados, registro de operações, armazenamento de documentos e contratos etc. Quando os passos são memorizados, o hábito reduz a chance de erros;
- g) Processos Estruturados – Rotinas e processos possuem uma grande relação, pois é importante que os atendentes conheçam detalhes sobre o processo de atendimento/venda para criarem rotinas adequadas. Sabendo os passos, os papéis de cada um e o encadeamento das atividades que envolvem a empresa, fica mais fácil para satisfazer o cliente. Estruturar processos e dar conhecimento deles aos colaboradores é importante nos departamentos internos e também no estabelecimento comercial, evitando erros, perda de tempo e retrabalho.

Ainda que o atendimento dependa de fatores pessoais e que sejam difíceis de controlar, o profissional de *Customer Service* deve buscar conciliar os interesses pessoais com os interesses da empresa para otimizar os processos, promover a satisfação em relação aos serviços e garantir diferencial competitivo externo.

De acordo com Kotler (2012), a qualidade no atendimento é um fator que pode determinar o sucesso ou fracasso de um negócio. Se a relação entre funcionários e clientes for satisfatória a empresa será bem-sucedida. A chave do sucesso é a qualidade como fator primordial no atendimento ao cliente, a qual não configura mais uma estratégia de diferenciação no mercado e, sim uma necessidade de sobrevivência.

2.4 O Armador e o *Customer Service*: a relevância da qualidade como diferencial competitivo

O atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receba serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente (KOTLER, 2012).

Nesse mesmo raciocínio, José Roberto Salgado, Diretor de Operações e Logística na Hamburg Süd (2018) afirma que:

É importante compreender as necessidades do cliente e oferecer soluções personalizadas. Quando se trabalha com várias verticais de mercado, o ideal é contar com equipes especializadas para cada segmento, que conheçam todos os detalhes da cadeia logística e como viabilizar a intermodalidade de maneira bem-sucedida, com periodicidade e segurança. Assim como o pré-venda, o pós-venda precisa ser consultivo e amigável, mantendo o mesmo nível de excelência que será fundamental para fidelizar o cliente.

Ao adotar um sistema de gestão de qualidade, a organização consegue controlar e melhorar seus processos de forma rápida. O estabelecimento do modo de proceder mais adequado evita que as atividades sejam feitas de forma errônea e que possam interferir na qualidade final do produto ou serviço (MARQUES, 2018). A implantação de um sistema de gestão de qualidade interna no setor de *Customer Service* não é uma tarefa fácil e muitas vezes demanda tempo e esforço para que seja alcançada. Os Armadores devem selecionar os melhores profissionais que se encaixem no perfil para atender pessoas e garantir o envolvimento de toda a equipe de colaboradores que devem estar muito bem treinados por seus supervisores.

Como consequências externas, ao aplicar um padrão de qualidade, os clientes finais e os fornecedores são diretamente influenciados. Afinal, eles dependem do seu trabalho para consumir ou para fazer com que a empresa deles continue a funcionar. Desse modo, é mais fácil conseguir o primeiro contato e a fidelização (MARQUES, 2018).

Os vendedores passam maior parte de seu tempo buscando novos clientes, quando na verdade deveriam manter um bom relacionamento com os que já existem; mantendo os clientes atuais e desenvolvendo um relacionamento satisfatório para ambas as partes interessadas (KOTLER, 2012). Portanto, a partir de agora, o presente estudo irá caracterizar o atendimento do *Customer Service* dos “Top-3” Armadores marítimos, de acordo com a visão dos seus respectivos clientes, bem como os aspectos considerados mais críticos e os considerados mais importantes no atendimento comercial.

3. METODOLOGIA

O método concretiza-se como o conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser seguidos para a realização da pesquisa e que configuram as técnicas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 30).

Seguindo a linha de raciocínio dos autores acima, onde afirmam que “toda investigação nasce de um problema observado ou sentido, de tal modo que não pode prosseguir, a menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada” (2007, p.29), foram selecionadas as seguintes metodologias (conjunto de técnicas) para obtenção de resultados:

Este projeto é um estudo de caso que inicialmente, através de uma observação participante, em campo, em um dos locais de ocorrência do evento, irá atuar e envolver-se diretamente com o objeto de estudo (setor de *Customer Service*).

A pesquisa exploratória descritiva será utilizada para descrever cuidadosamente os passos dados na realização da pesquisa e na aplicação das técnicas, pois a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2017).

Além disso, o presente trabalho apresenta uma abordagem dedutiva e a combinação entre os métodos qualitativos e quantitativos quanto aos meios de investigação para melhor compreensão do cenário estudado.

De acordo com Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT; BECK; HUNGLER, 2004, p. 201).

Embora os métodos qualitativos e quantitativos apresentem diferenças, será utilizada essa nova concepção paradigmática de metodologia para maior desenvolvimento e análise do setor estudado.

3.1 Coleta e análise de dados

Como instrumento de coleta de dados, foi realizada a pesquisa bibliográfica para levantar e selecionar conhecimentos já catalogados em bibliotecas, artigos científicos e sites referentes às atividades de *Customer Service*.

Na pesquisa de campo, como técnica de coleta de dados, foi utilizado um questionário composto de dez perguntas abertas e fechadas devidamente selecionadas sobre o setor de *Customer Service*. Sendo duas questões de perguntas abertas sobre fidelização com o Armador; uma questão de escala *Likert* de 0 a 10, sendo (0 – totalmente insatisfeito e 10 – totalmente satisfeito) e sete questões de avaliação e questões de intenção.

Para Zanella (2009, p. 88) “pela dificuldade em conhecer a realidade de todas as pessoas que fazem parte do universo pesquisado é recomendado utilizar os levantamentos por amostragem”. Foi realizado por meio do recurso de amostragem, um subconjunto representativo do conjunto de todos os clientes. Para isso, foi adotado o procedimento de amostragem casual sistemática, que permite aos clientes a mesma probabilidade de serem incluídos na amostra, sorteados aleatoriamente para a pesquisa de campo.

A análise de dados foi realizada por meio da coleta de dados adquiridos por meio do

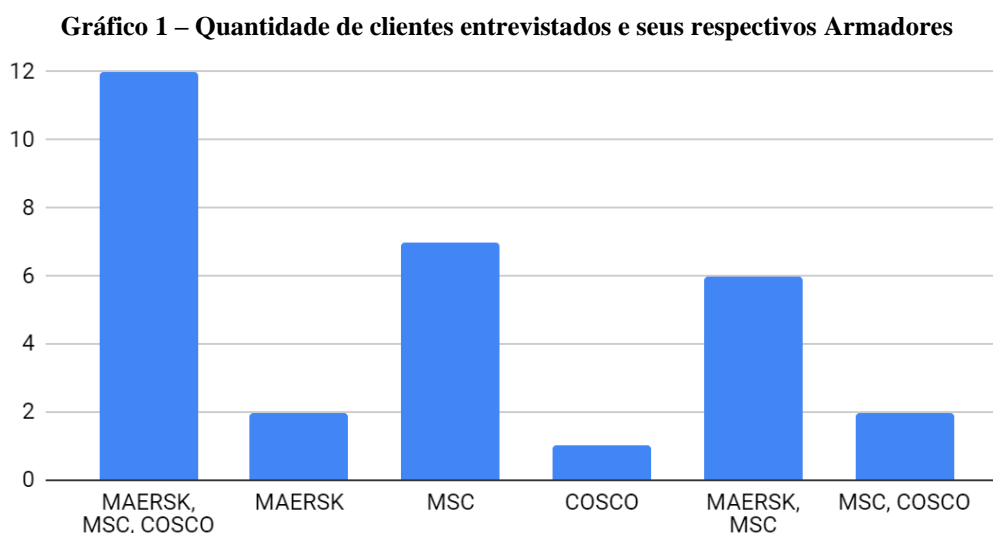
questionário via e-mail e respondido pelos participantes da pesquisa. A escolha dos participantes entrevistados foram os clientes dos Armadores – Maersk Line, MSC e COSCO, pelo fato dos três representarem o maior *market share* no mercado marítimo em aspecto global e em volume de cargas embarcadas. No total foram trinta clientes entrevistados, os quais responderam todas as perguntas de modo satisfatório e de fácil entendimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo da pesquisa foi identificar o perfil e necessidades dos clientes e avaliar a satisfação deles quanto ao serviço de atendimento dos Armadores.

4.1 Quantidade de clientes entrevistados e seus respectivos Armadores

Na primeira pergunta foi identificada a quantidade de clientes que trabalham com um único Armador e quais são clientes de dois ou mais Armadores. Conforme Gráfico 1 os entrevistados disseram que:



Fonte: Autoria própria, 2019

Percebe-se que dos 30 entrevistados, exclusivamente, 7 embarcam apenas com a MSC, 2 com a Maersk e 1 com a COSCO. Nota-se que a maioria dos entrevistados são clientes dos três armadores: Maersk, MSC e COSCO, sem exclusividade.

4.2 Razões para fidelização com um único Armador

Na segunda pergunta foi utilizado o formato de pergunta aberta com o objetivo de obter dados qualitativos, para que os clientes que responderam trabalhar com um único Armador, apontassem com suas próprias palavras os motivos que o levaram a fidelização. “Um dos modos de chegar ao objetivo que a maioria dos seus consumidores quer é fazer pesquisas de satisfação que analisam dados quantitativos e qualitativos” (MARQUES, 2018). Dados qualitativos adicionam detalhes e podem também proporcionar uma voz humana aos resultados do questionário. Dentre os motivos que mais se destacaram, podemos citar:

- a) Brevidade e clareza nas respostas;
- b) Opções de rotas diferenciadas;
- c) Atendimento as necessidades de forma pontual;
- d) Atendimento a maior número de portos operados pelo cliente com melhor opção de frete e *freetime* na origem e no destino; e
- e) Atendimento e ótimas negociações comerciais.

4.3 Razões para operar com mais de um Armador

Na terceira pergunta, aos entrevistados que responderam não serem clientes de um único Armador, foi questionado por meio de pergunta aberta os motivos que os levaram a fechar negócios com mais de um Armador. Os principais pontos foram:

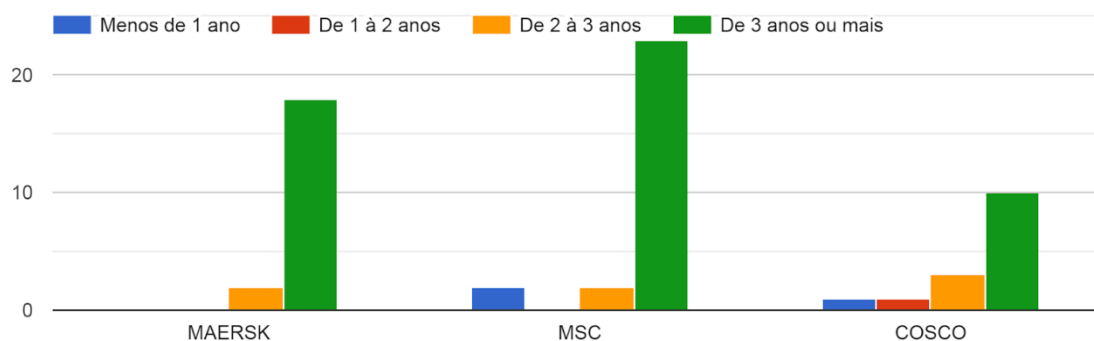
- a) Necessidade de vários Armadores, devido às diversas rotas operadas;
- b) Serviços e atendimento;
- c) Alto volume de demanda logística;
- d) Custo de oportunidade de rota e o atendimento;
- e) Exportação de cargas para regiões para qual não existe atendimento por um único Armador; e
- f) Relação entre preço e atendimento.

Após análise das principais respostas de acordo com a percepção dos clientes, os fatores que se destacam e que sugerem influenciar na contratação do serviço logístico são: opção de serviços/rotas limitadas; negociação de frete e atendimento.

4.4 Tempo médio de contrato por Armador

A quarta pergunta foi referente há quanto tempo são clientes dos Armadores. Os entrevistados disseram que:

Gráfico 2 – Quantidade de tempo de contrato por Armador



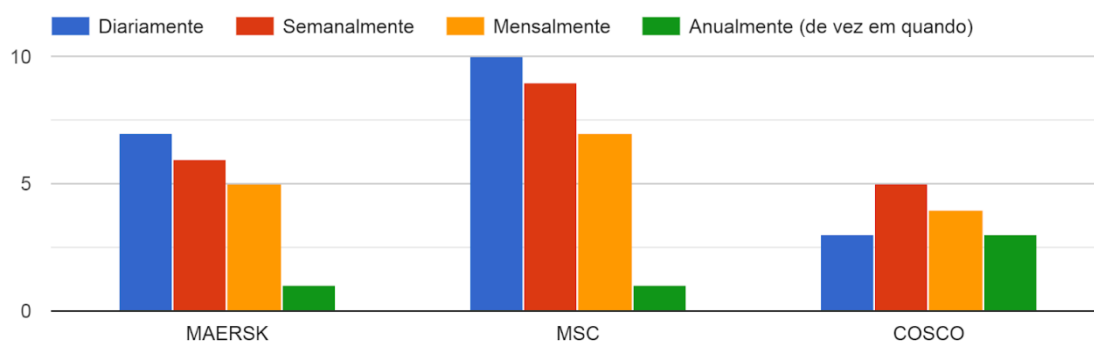
Fonte: Autoria própria, 2019

Mais de 50% dos entrevistados mantêm contratos com os Armadores há 3 anos ou mais e apenas 3 entrevistados no total responderam ser clientes há menos de 1 ano.

4.5 Frequência de utilização dos serviços por Armador

Em complemento para o raciocínio da quarta pergunta, o quinto questionamento foi a respeito da frequência com que os clientes utilizam os serviços dos Armadores. Teve-se como resposta:

Gráfico 3 – Frequência de utilização dos serviços por armador



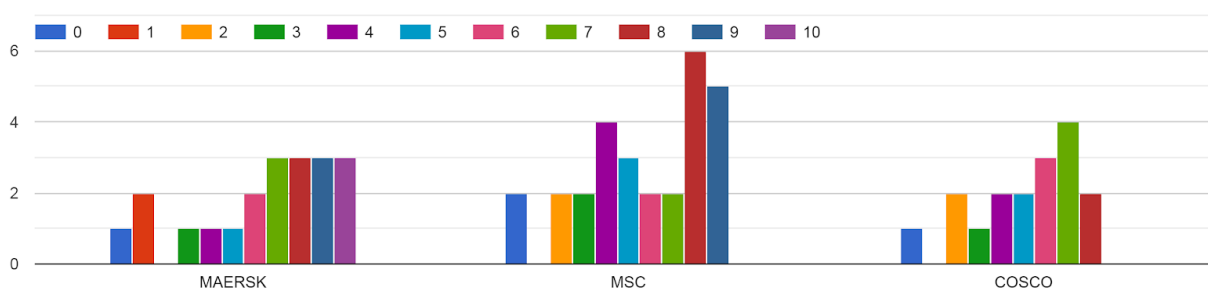
Fonte: Autoria própria, 2019

De acordo com o Gráfico 3, Maersk e MSC atendem diariamente e semanalmente os clientes entrevistados. Já os clientes da COSCO, usufruem dos serviços semanalmente e mensalmente. Uma comparação dos dois resultados (pergunta 4 e 5) revela veracidade, fidelidade e relevância nas respostas dos entrevistados deste questionário, visto que, em sua maioria, são clientes há mais de 3 anos e estão em constante negociação com os Armadores.

4.6 Avaliação do atendimento de *Customer Service*

Na sexta pergunta foi utilizado o método de escala *Likert* para avaliar o atendimento do *Customer Service* oferecido pelo Armador. A escala *Likert* é a de maior aplicação nas ciências sociais e consiste na atribuição de números associados a níveis de concordância com determinada afirmação relativa a um construto. As variações nas escalas *Likert* são diversas, mas usualmente as mais comuns são de 5 (de 1 a 5), 7 (de 1 a 7), 10 (de 1 a 10) e 11 (de 0 a 10) pontos (BARBOZA et al., 2013). As pontuações atribuídas foram:

Gráfico 4 – Avaliação do atendimento de *Customer Service*



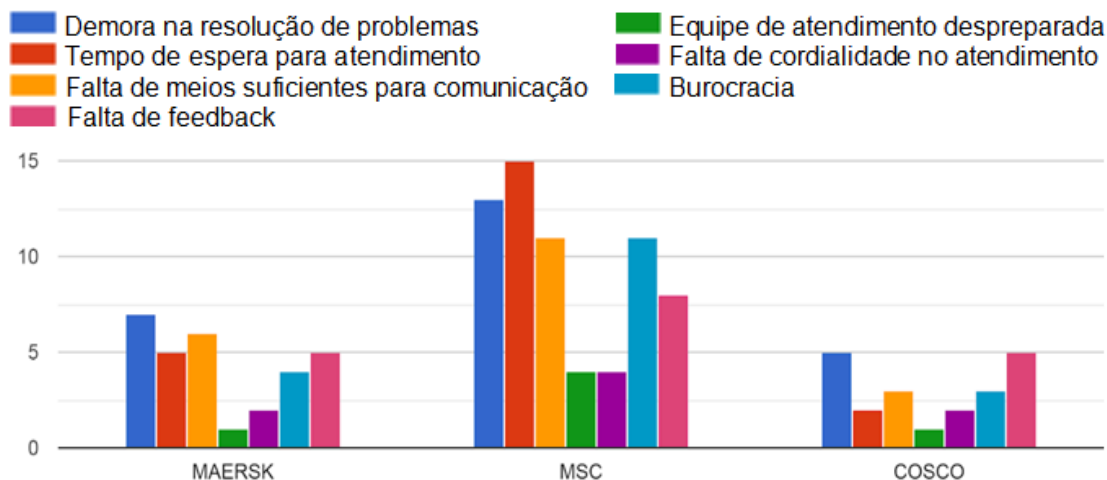
Fonte: Autoria própria, 2019

Entre as notas atribuídas, citando a mais baixa e a mais alta, nessa sequência, doze clientes da Maersk avaliaram o atendimento entre 7 e 10. A Armadora MSC liderou a nota de atendimento, na qual seis participantes deram a nota 8 e cinco participantes a nota 9. A chinesa COSCO recebeu nota 6 de três entrevistados e nota 7 de outros quatro clientes participantes.

4.7 Aspectos negativos do atendimento de *Customer Service*

A sétima pergunta foi para identificar os aspectos negativos recorrentes no atendimento do *Customer Service*. Os resultados apresentam-se da seguinte forma:

Gráfico 5 – Aspectos negativos do atendimento de Customer Service



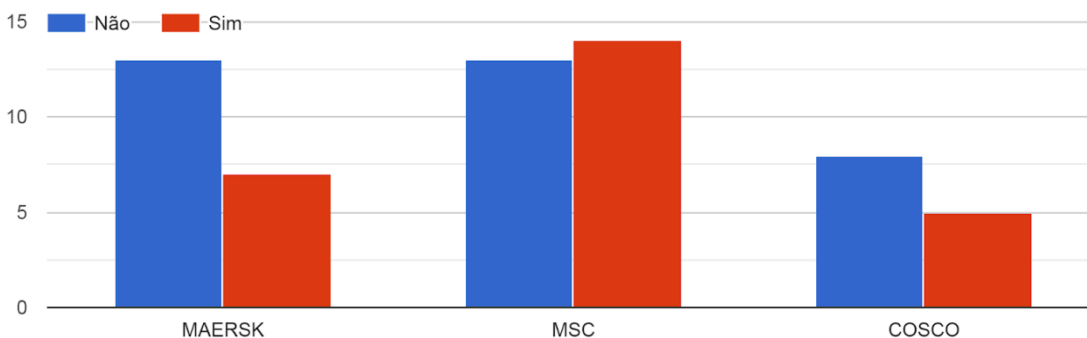
Fonte: Autoria própria, 2019

Entre os itens mais negativos apontados pelos clientes dos Armadores e o total de marcações, podemos citar nesta ordem: a demora na resolução de problemas (25); o tempo de espera para atendimento (22); a falta de meios suficientes para comunicação (20); burocracia e falta de feedback empatam (18); falta de cordialidade no atendimento (8) e equipe de atendimento despreparada com o menor índice (6).

4.8 Atendimento do *Customer Service* como fator de decisão em contratos e negociações

Na oitava pergunta foi avaliado o grau de importância do atendimento do *Customer Service*, onde foi questionado se os entrevistados já deixaram de fechar algum contrato ou negociação devido ao mau atendimento do *Customer Service*. Os participantes da pesquisa responderam que:

Gráfico 6 – Atendimento do *Customer Service* como fator de decisão em contratos e negociações



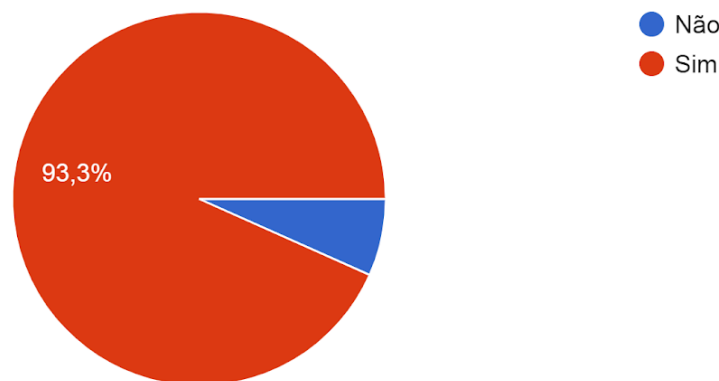
Fonte: Autoria própria, 2019

De acordo com as notas medianas às altas referentes ao atendimento comercial dos Armadores detalhado anteriormente na escala *Likert*, os clientes da Maersk e COSCO por consequência, responderam em sua maioria que não deixaram de fechar um contrato ou negociação devido ao mau atendimento do setor de *Customer Service*. Porém, deve-se levar em consideração que ainda que os clientes da MSC tenham apontado as notas mais altas de atendimento prestado pelo *Customer Service* na escala *Likert*, dos 27 entrevistados clientes da MSC, 14 responderam que deixaram de fechar um contrato ou negociação com o Armador devido ao mau atendimento. A partir destes dados, é observado que, ainda que todos os esforços sejam cumpridos com excelência, as falhas no atendimento podem acontecer. Daí a necessidade de reconhecer o erro, verificar o que pode ser feito para minimizar os danos e providenciar um melhor atendimento para que a falha não tenha reincidência.

4.9 Qualidade como fator competitivo para o *Customer Service*

Na nona pergunta foi questionado se os clientes consideravam o *Customer Service* de qualidade um fator competitivo mais importante e atraente do que preço de frete, tempo de viagem e *allocation*. O resultado é evidente:

Gráfico 7 – *Customer Service* de qualidade como fator competitivo



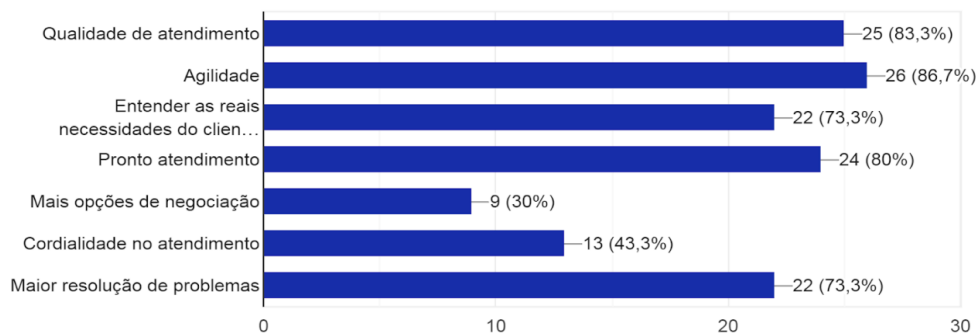
Fonte: Autoria própria, 2019

Dos 30 entrevistados, 28 (93,3%) responderam que consideram o *Customer Service* de qualidade, como fator competitivo mais importante, à frente de outros fatores decisórios que são recorrentes na análise do cliente, ao fechar um contrato ou negociar um frete com o Armador. Apenas 2 participantes (6,7%) discordaram, não elegendo o *Customer Service* de qualidade como o mais importante fator competitivo entre os Armadores.

4.10 Requisitos fundamentais no atendimento ao cliente

A décima e última pergunta do questionário foi identificar quais requisitos os entrevistados consideraram fundamentais e imprescindíveis no atendimento ao cliente. Os entrevistados responderam:

Gráfico 8 – Requisitos fundamentais e imprescindíveis no atendimento ao cliente



Fonte: Autoria própria, 2019

Dentre os principais requisitos, a agilidade foi considerada fator fundamental em 86,7% dos atendimentos, o que é justificado devido à alta demanda de embarques diários e semanais dos clientes, exigindo em 83,3% dos atendimentos que a qualidade esteja presente e um pronto atendimento em 80% dos casos, esperando que o profissional do *Customer Service* entenda as suas reais necessidades e resolva prontamente seus problemas (73,3%).

4.11 Síntese dos Resultados

Em geral, estes resultados indicam que, para o Armador corrigir as falhas e melhorar a fidelidade dos seus clientes, terá que primeiramente oferecer um *Customer Service* de qualidade em 93,3% dos casos, treinar os colaboradores para que atendam com agilidade e prontidão, e estudar opções de comunicação entre empresa e cliente. Por resultado, eliminam-se os três itens mais apontados como críticos no atendimento ao cliente: demora na resolução de problemas; tempo de espera para atendimento e falta de meios para comunicação.

Junto aos dados qualitativos fornecidos, os resultados sugerem que o *Customer Service* deve priorizar o cliente, buscar atendê-lo da melhor forma possível, ouvir suas reais necessidades e problemas e oferecer serviços customizados caso a caso, o colocando no topo do organograma da empresa. Desta forma, o Armador investe na manutenção dos contratos atuais usando da qualidade de atendimento e serviços, visto que 86,67% responderam que são clientes há três anos ou mais, do que na captação de novos clientes, o que é financeiramente muito mais vantajoso para o negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta investigação, o objetivo principal do presente estudo foi determinar a importância do *Customer Service* e a qualidade no atendimento como diferencial competitivo no âmbito comercial logístico entre os principais Armadores mundiais. Foram inúmeras as definições estudadas através de dados bibliográficos consultados durante a pesquisa sobre a importância do *Customer Service*, mas a principal é que ele está diretamente ligado às expectativas do cliente.

No decorrer da entrevista foi possível entender que a função do *Customer Service* tem influência direta nas parcerias e contratos comerciais dos Armadores, e peça fundamental para garantir sucesso e fidelização com seus clientes. Percebe-se a necessidade dos Armadores em priorizar a qualidade no setor de *Customer Service*, de forma que o cliente seja o foco principal, unindo ações de marketing e vendas para aprimorar os serviços e o relacionamento entre empresa e cliente.

Assim, este estudo propõe pesquisa e estudos posteriores para que este tema em questão possa servir de referência para gestores aplicarem nas organizações e atenderem as exigências do mercado logístico. Sugere-se, portanto, um estudo mais aprofundado, com envolvimento até mesmo de alguns clientes, levando-se em consideração que o *Customer Service* fortalece a relação dos clientes junto à empresa e conceituado como uma das principais estratégias de marketing aplicadas à logística, oferecendo compromisso maior com a qualidade dos serviços e a construção de uma imagem positiva e profissional para o Armador.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **O futuro das empresas passa pela excelência no atendimento ao cliente.** Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/o-futuro-das-empresas-passa-pela-excelencia-no-atendimento-ao-cliente>. Acesso em: 15 maio 2019.

ADMINISTRADORES. **Qual a melhor forma de implantar o *Customer Service* em sua empresa?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/qual-a-melhor-forma-de-implantar-o-customer-service-em-sua-empresa/36759/>. Acesso em: 15 maio 2019.

ALPHALINER. **Public Top 100.** Disponível em: <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>. Acesso em: 04 maio 2019.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de Suprimentos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARBOZA, Stephanie Ingrid Souza; CARVALHO, Diana Teixeira de; SOARES NETO, João Batista; COSTA, Francisco José da. **Variações de Mensuração pela Escala de Verificação: uma análise com escalas de 5, 7 e 11 pontos.** Teoria e Prática em Administração, 2013.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao Público nas Organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara.** 6. ed. Brasília: Senac, 2012.

FAZANO, Carlos Alberto. **Qualidade: a evolução de um conceito.** São Paulo: Banas Qualidade, 2006.

CAVALIEIRI, Sérgio. **Programa de Responsabilidade Civil.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUIA Marítimo. **Artigos.** Disponível em: <http://www.guiamaritimo.com.br/especiais>. Acesso em: 15 maio 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOBOS, Julio. **Encantando o Cliente externo e interno.** 7. ed. São Paulo: 1993.

LUDOVICO, Nelson. **Logística de transportes internacionais.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MARCELLOS, Lincoln Nogueira et al. **A implantação do Customer Service na empresa Vallée S/A.** Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00257_PCN72790.pdf. Acesso em: 10 out. 2018.

MARQUES, José Roberto. **Qual é o conceito de qualidade nas empresas?** Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-e-o-conceito-de-qualidade-nas-empresas/>. Acesso em: 26 maio 2019.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/>. Acesso em: 10 out. 2018.

NEVES, Marco Antonio Oliveira. **A importância do Customer Service nas Empresas.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-do-customer-service-nas-empresas-marco-antonio/>. Acesso em: 5 out. 2018.

OLIVEIRA, Otávio José de. (Org.) **Gestão da Qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

POLIT, Denise F.; BECK, Cheryl T.; HUNGLER, Bernadette P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização.** Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTO, Marcos Maia; SILVA, Cláudio Ferreira da. **Transportes, Seguros e a Distribuição Física Internacional de Mercadorias.** 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

REDAÇÃO, Engeplus. **Quem são os armadores no comércio internacional?** Disponível em: <http://www.engeplus.com.br/noticia/economia/2018/quem-sao-os-armadores-no-comercio-internacional>. Acesso em: 15 maio 2019.

RIPERT, Georges. **Précis de Droit Maritime.** 7. ed. Paris: Dalloz, 1956.

SALGADO, José Roberto. **O futuro das empresas passa pela excelência no atendimento ao cliente.** Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/artigos/tendencias-artigos/o-futuro-das-empresas-passa-pela-excelencia-no-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 7 out. 2018.

SALZANO, Wagner. **Customer Service nas Atividades Logísticas.** São Paulo: Iman, 2008.

SMITH, Amy K.; BOLTON, Ruth N.; WAGNER, Janet. **A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery.** Journal of Marketing Research, v. 36, 1999.

STOCK, J.R., LAMBERT, D. M. **Strategic logistic management.** 4.ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

TEGON, Amanda Lima. **Técnicas de atendimento e vendas.** São Paulo: Apostila Escriturário Banco do Brasil 2015. Casa do Concurseiro, 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília/DF]: CAPES/UAB, 2009.