CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

EDUARDO MIGUEL MESQUITA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO FRONT OFFICE NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

ORIENTADORES

Eng. Mário Silva, Rangel Internacional Aéreo e Marítimo
Prof. Doutor José Rousseau, Instituto Politécnico Setúbal
Prof. Especialista Virgílio Vaz, Instituto Politécnico Setúbal

Novembro 2023

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

EDUARDO
MIGUEL
MESQUITA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO FRONT OFFICE NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

JÚRI

Presidente: Prof. Doutor Tiago Pinho, Instituto Politécnico Setúbal
Arguente: Professor Especialista José Martins, Instituto Politécnico de Setúbal
Vogal: Prof. Especialista Virgílio Vaz, Instituto Politécnico Setúbal

Novembro 2023

AGRADECIMENTOS

Aos professores José Rousseau e Virgílio Vaz, agradeço pelo apoio demonstrado em todas as fases desta dissertação e pelas disciplinas lecionadas ao longo deste mestrado e ao Dr. Tiago Pinho pela paciência disponibilidade e direção.

Ao meu orientador na Rangel Internacional Aérea e Marítima, Mário Silva, agradeço pela mentoria e ajuda disponibilizadas na realização desta dissertação.

À minha mãe, o meu farol, exemplo de força e persistência, a minha constante fonte de inspiração, a luz que me ilumina e a razão pela qual sempre procuro superar-me.

Ao meu filho, orgulho no homem e na pessoa que te tornaste, e que nunca desistas dos teus objetivos.

Miguel Mesquita

RESUMO

Este projeto de dissertação foi desenvolvido em parceria com a Rangel Internacional Aérea e Marítima, constitui uma etapa decisiva para a conclusão do mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento.

Centrado na influência da gestão do *front office* sobre a qualidade de serviço e na perceção dos clientes, este estudo alinha-se com os objetivos estratégicos de desenvolvimento de negócios da Rangel.

Com a recente implementação de um novo sistema de gestão, sendo este a principal fonte de informação dos dados referentes á qualidade do serviço o projeto explora como essa mudança poderá afetar os indicadores definidos e a eficiência do *front office*.

Utilizando o ciclo PDCA para uma abordagem metodológica sistemática, o estudo abrange desde o planejamento e implementação até a verificação e ação. A pesquisa aprofunda-se na identificação e análise dos serviços prestados pelo *front office* e na sua interação com os clientes, enfocando o monitoramento da gestão e do desempenho dos seus serviços com o objetivo da excelência operacional e satisfação dos seus clientes.

Um aspeto distintivo deste estudo é a adoção da metodologia *SERVQUAL* na fase de ação. Esta metodologia é utilizada para compreender em profundidade a perceção dos clientes sobre os serviços prestados, algo não realizado e crucial para enriquecer a experiência do cliente e aumentar a eficácia do *front office,* ressoando com os valores e objetivos da Rangel.

O relatório encontra-se estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo oferece uma base teórica sobre o papel do *front office* na gestão do relacionamento com o cliente, abordando os níveis de serviço e satisfação do cliente, bem como os fatores de qualidade e indicadores de desempenho. O segundo capítulo proporciona uma visão abrangente da Rangel Logistics Solutions, com foco na sua divisão Aérea e Marítima e no *front office,* discutindo suas principais tarefas e indicadores atuais de serviço, fundamentais para a análise e comparação no estudo.

O terceiro capítulo é o coração do estudo, onde são apresentadas sugestões para aprimorar os indicadores de qualidade do *front office*.

Através da análise de dados internos e fontes externas, o estudo proporciona *insights* valiosos para a melhoria contínua dos processos de negócios e satisfação do cliente, alinhando-se estrategicamente com os objetivos da organização.

Palavras-chave: *Front Office*, Qualidade de Serviço, Indicadores de Desempenho, Satisfação do Cliente

ABSTRACT

This dissertation was developed in partnership with Rangel International Air and Sea, constituting a crucial stage for the completion of the master's degree in Logistics and Supply Chain Management.

Focused on the influence of front office management on service quality and customer perception, this study aligns with Rangel's strategic business development objectives.

With the recent implementation of a new management system, which is the main source of data regarding service quality, the project explores how this change might affect the defined indicators and the efficiency of the front office.

Using the PDCA cycle for a systematic methodological approach, the study covers the planning, implementation to verification and action. The research delves into identifying and analyzing the services provided by the front office and its interaction with customers, focusing on monitoring management and the performance of its services with the goal of operational excellence and customer satisfaction.

A distinctive aspect of this study is the adoption of the SERVQUAL methodology in the action phase. This methodology is used to deeply understand customer perceptions of the services provided, something not previously done and crucial to enriching the customer experience and increasing the effectiveness of the front office, resonating with Rangel's values and objectives.

The report is structured into three chapters. The first chapter provides a theoretical foundation about the role of the front office in customer relationship management, addressing service levels and customer satisfaction, as well as quality factors and performance indicators. The second chapter offers a comprehensive view of Rangel Logistics Solutions, focusing on its Air and Sea division and the front office, discussing its main tasks and current service indicators, fundamental for analysis and comparison in the study.

The third chapter is the heart of the study, where suggestions to improve the quality indicators of the front office are presented.

Through the analysis of internal data and external sources, the study provides valuable insights for the continuous improvement of business processes and customer satisfaction, strategically aligning with the organization's objectives.

Keywords: Front Office, Service Quality, Performance Indicators, Customer Satisfaction

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS i
RESUMO ii
ABSTRACT iii
ÍNDICE iv
ÍNDICE DE FIGURAS v
ÍNDICE DE TABELAS v
ABREVIATURAS vi
INTRODUÇÃO 1
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 2
1.1 FRONT OFFICE NAS ORGANIZAÇÕES 2
1.2 SERVIÇO E NÍVEIS DE SERVIÇO 3
2.2.1 Níveis de serviço 5
1.3 SERVIÇOS DE CARGA AÉREA, MARÍTIMA E TRANSITÁRIOS 6
1.3.1 Serviço de carga aérea 6
1.3.2 Serviços de carga marítima 7
1.3.3 Transitários 8
1.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM UM SERVIÇO 9
1.5 QUALIDADE DE UM SERVIÇO 10
1.6 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A QUALIDADE DE UM SERVIÇO 10
1.6.1 Ferramenta *SERVQUAL* 11
1.7 IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO CLIENTE E A COMPRA RECORRENTE 12
1.8 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE 13
2 OBJETIVOS E METOLOGIA 15
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA 15
2.2 VISÃO, MISSÃO VALORES E OBJETIVO 16
2.3 FRONT OFFICE RANGEL 19
2.4 INTERNACIONAL AÉREO E MARITIMO (RIAM) 19
2.5 INDICADORES DE QUALIDADE SERVIÇO 22
2.5.1 Comercial 22
2.5.2 Operacional 25
2.6 VISUALIZAÇÃO ONLINE PARA UM CLIENTE 28
2.7 INDICADORES DE SATISFAÇÃO DO SERVIÇO NOS CLIENTES 30
3 DESCRIÇÃO DAS SOLUÇÕES PROPOSTAS 31
3.1 INDICADORES COMERCIAIS DE SERVIÇO 31
3.1.1 Quantidade de clientes ativos, perdidos e novos. 31
3.1.2 Qualidade da informação na abertura de um cliente no TMS 32
3.1.3 Quantidade de cotações realizadas a clientes novos aceites e rejeitadas com a respetiva razão associada. 33

3.1.4 Quantidade de cotações em clientes ativos aceites ou rejeitadas com razão associada 33
3.2 INDICADORES OPERACIONAIS DE SERVIÇO 33
3.2.1 Adjudicação da cotação e atribuição de embarque (job) 34
3.2.2 Estimativa e saída atual da mercadoria no exportador e chegada ao porto ou aeroporto de origem 34
3.2.3 Confirmação da documentação *Bill of landing* e *Airwaybill* 35
3.2.4 Confirmação de reserva, data estimada de saída e confirmação e data atual de saída no porto ou aeroporto de destino 35
3.2.5 Data estimada e data real de chegada 35
3.2.6 Libertação na alfândega de destino e saída estimada para entrega 36
3.2.7 Entrega da mercadoria e faturação 36
3.3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O SERVIÇO PRESTADO 37
CONCLUSÃO, DESAFIOS E PERSPECTIVAS 40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 42

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1:DIAGRAMA FRONT OFFICE 2
FIGURA 2:CICLO DE VIDA DE UM SERVIÇO 4
FIGURA 3:ADAPTAÇÃO DO MODELO DOS 5 GAPS DA QUALIDADE DO SERVIÇO 12
FIGURA 4:FRONT OFFICE ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS 19
FIGURA 5:ESTRUTURA RIAM 20
FIGURA 6:CICLO DE VIDA NO TMS DE UM PROCESSO COMERCIAL 23
FIGURA 7:EXEMPLO DE COTAÇÃO RIAM 24
FIGURA 8:CICLO DE VIDA NO TMS DE UM PROCESSO OPERACIONAL 25
FIGURA 9:PORTAL ON-LINE RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS PARA CLIENTES 28
FIGURA 10:PORTAL RANGEL PARA CLIENTES CONSULTA DE “JOB NUMBER” 29
FIGURA 11: PORTAL RIAM TRACK AND TRACE VISUALIZAÇÃO MILESTONES 29
FIGURA 12:PORTAL RIAM TRACK AND TRACE VISUALIZAÇÃO DE DETALHE MILESTONES POR NÚMERO DE CONTENTOR 30

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1- ESTRUTURA RIAM E TIPO DE INTERAÇÃO COM CLIENTE 21
TABELA 2-MONITORAÇÃO E CONTROLO DOS INDICADORES DO PROCESSO VENDA 24
TABELA 3-INDICADORES DE SERVIÇO OPERACIONAIS TMS 26
TABELA 4 -MONITORAÇÃO E CONTROLO DOS INDICADORES DO PROCESSO AÉREO E MARÍTIMO 27

ABREVIATURAS

AE *Air Export* (Aéreo de Exportação)
ATA *Actual Time of Arrival* (Hora Atual de Chegada)
APT *Arrived at Port of Transit* (Chegada ao Porto de Trânsito)
BKA *Booking Accepted* (Reserva Aceita)
BKD *Booking Confirmed* (Reserva Confirmada)
BL *Bill of Lading* (Conhecimento de Embarque)
CAE Classificação Portuguesa da Atividade Económica
CBM *Cubic Meters* (Metros Cúbicos)
CCL *Customs Clearance Liberalization* (Libertação de Desalfandegamento)
CHURN Taxa de Rotatividade de Clientes
COB *Confirmed on Board* (Confirmado a Bordo)
DLV *Delivered* (Entregue)
DPT *Departure* (Partida)
ETA *Estimated Time of Arrival* (Hora Estimada de Chegada)
ETD *Estimated Time of Departure* (Hora Estimada de Partida)
FCL *Full Container Load* (Carga de Container Completo)
HAWB *House Airwaybill* (Conhecimento de Embarque Aéreo Doméstico)
IATA *International Air Transport Association*
INV *Invoiced* (Faturado)
ISO *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)
ITIL *Information Technology Infrastructure Library* (Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação)
KGS Quilogramas
LCL *Less than Container Load* (Carga Menor que um Container)
MCS Melhoria Contínua do Serviço
M€ Milhões de Euros
NIF Número de Identificação Fiscal
PDCA *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Fazer, Verificar, Agir)
PCS *Pieces* (Peças)
POD *Porto of Destination* (Porto de Destino)
POL *Port of Loading* (Porto de Origem)
RIAM Rangel Internacional Aéreo e Marítimo
SE *Sea Export* (Marítimo de Exportação)
SERVQUAL *Service Quality* (Qualidade do Serviço)
SI *Sea Import* (Marítimo de Importação)
TEUs *Twenty-foot Equivalent Units* (Unidades Equivalentes a Vinte Pés)
TMS *Transport Management System* (Sistema de Gestão do Transporte)

INTRODUÇÃO

Tendo em conta a recente adoção de um novo sistema de gestão operacional pela Rangel Internacional Aérea e Marítima, e sendo uma das principais ferramentas de gestão e de informação na empresa, o projeto tem o intuito de investigar como esta implementação influencia os indicadores de qualidade do serviço, o seu impacto direto na gestão dos processos internos do seu *front office* e na sua qualidade verificada pelos seus clientes, objetivos específicos considerados essenciais para apoiar a estratégia geral da organização.

Para o ponto de vista metodológico, emprega-se o ciclo *PDCA (Plan, Do, Check, Act)* para uma abordagem sistemática que engloba planeamento, implementação, verificação e ação, onde a fase do planeamento envolve a identificação e análise detalhada dos serviços prestados no *front office,* bem como a interação com o cliente. A execução enfoca-se no monitoramento da gestão, desempenho dos serviços e na comunicação sendo a verificação, a monitorização do ciclo de vida dos subprocessos comerciais e operacionais.

Finalmente a fase da ação é pautada pela recomendação da metodologia SERVQUAL para compreender a perceção dos clientes acerca dos serviços prestados, culminando na recomendação implementação de novos indicadores.

Como estrutura do relatório, no capítulo 1, é realizada a revisão bibliográfica e a introdução teórica ao papel do *front office* na gestão do relacionamento com o cliente, o serviço e os respetivos níveis na satisfação do cliente, bem como os fatores a considerar na sua qualidade, os indicadores de desempenho e a sua apresentação.

No capítulo 2, é feita uma breve introdução à Rangel *Logistics Solutions*, a sua história, visão e valores, sua organização e empresas representativas com foco na Rangel Internacional Aéreo e Marítimo, no seu *front office*, nas principais tarefas e os respetivos atuais indicadores do seu serviço, com base nos dados cedidos pela empresa, com o objetivo de comparação e fundamentação das soluções propostas.

Este capítulo oferece uma visão abrangente do contexto e da estrutura atual que servirão de base para as recomendações da dissertação.

No capítulo 3, são apresentadas as sugestões de indicadores de qualidade para o *front office,* com o objetivo de melhorar a gestão e a qualidade do serviço, bem como o desenvolvimento do negócio, que representa o objetivo proposto.

Propõe-se, assim, a formulação de novos indicadores de qualidade, fundamentados na literatura especializada, com o objetivo de enriquecer a experiência do cliente e aumentar a eficácia do *front office*, em consonância com os valores e metas da empresa.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, é feita uma contextualização teórica do *front office* nas organizações, destacando a sua importância para o relacionamento com os clientes e o sucesso empresarial.

Além disso, serão abordados temas como a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e a relação entre ambos, com o objetivo de compreender como esses fatores podem impactar a intenção de compra recorrente e a fidelização dos clientes.

1.1 FRONT OFFICE NAS ORGANIZAÇÕES

As operações de *front office* nas empresas referem-se à parte que lida diretamente ou é visível para os seus clientes (Johnson, 2002).

Figura 1 : **Diagrama *Front* Office**

Fonte: Adaptado de (Chowdhury, 2021)

O *front office*, segundo diversos estudos e definições bibliográficas, abrange todas as interações que ocorrem "na frente" de um negócio, envolvendo o contato direto com os clientes, utilizadores ou consumidores, tanto de forma presencial como através de canais eletrônicos ou telefônicos (Smith, 1982).

Com o avanço das tecnologias e o surgimento das redes sociais, o conceito de *front office* passou por adaptações significativas. As empresas precisaram se adaptar ao ambiente digital, no qual a presença online e as práticas de consumo assumiram um papel de extrema importância (Brown,2019).

Tornou-se assim essencial que as organizações ofereçam serviços de suporte aos seus clientes em diversos canais, sejam eles diretos, por meio de websites, ou por meio de aplicações multimédia (Hill,2021).

Dentro das atividades mais comuns relacionadas ao *front office*, destacam-se a negociação, as ações de vendas e os serviços de pré-venda e pós-venda, (Peterson & Wilson,1992), atividades que desempenham um papel fundamental na interação com os clientes e na geração de receitas para a empresa.

Como características principais de um *front office* reside a satisfação do cliente e o atendimento das suas necessidades em relação aos bens e serviços oferecidos, visto que, representam a visão direta da marca e da empresa para o público externo, sendo responsável por transmitir os seus valores e a imagem da organização (Walsh et al, 2009).

É inegável assim importância do *front office* para o sucesso de uma organização, pois é responsável por estabelecer e manter um relacionamento positivo com os seus clientes, contribuindo significativamente para o crescimento e a rentabilidade do negócio (FasterCapital,2023).

Os seus constituintes devem demostrar habilidade, flexibilidade e necessitam ter um forte conhecimento técnico e inter-relacional, pois influenciam a experiência dos clientes e são fundamentais para a longevidade financeira das organizações, devendo estar próximos da sua gestão e do departamento de marketing (Modic & Damij,2018).

Se a experiência do cliente for satisfatória a compra será recorrente (Chowdhury, 2021).

1.2 SERVIÇO E NÍVEIS DE SERVIÇO

Um serviço pode ser definido como uma atividade econômica intangível que é realizada por uma pessoa ou organização com o objetivo de fornecer valor aos outros. Ao contrário dos produtos tangíveis, os serviços não podem ser tocados ou armazenados, pois são suportados em experiências, habilidades ou conhecimentos específicos.

Uma das definições clássicas de um serviço é apresentada por Zeithaml, Parasuraman & Berry, (1996), que definem o serviço como um conjunto de atividades que buscam atender às necessidades dos clientes.

Segundo Kolodinsk et al.(1990), compreender o nível de serviço esperado pelo consumidor, tornando-se nos últimos anos, uma das questões de diferenciação competitiva das empresas de serviços. A designação de um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra, por Lovelock & Wirtz (2006).

Outra definição amplamente aceite é apresentada por (Kotler & Armstrong, 2006), onde definem um serviço como qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, intangível e que não resulte na posse de algo.

Estas definições destacam que os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser vistos ou tocados, e são oferecidos com o propósito de satisfazer as necessidades dos clientes.

A ITIL *Foundation* Axelos (2022), apresenta o ciclo de vida de um serviço, dividido em 5 fases onde cada etapa envolve a gestão de diversos processos e atividades.

Figura 2: **Ciclo de vida de um serviço**

Fonte: (Arun, 2023)

A estratégia de serviço, concentra-se na definição de uma estratégia para o ciclo de vida do serviço encontrando-se alinhada com os objetivos do negócio.

Esta fase inclui processos de gestão da estratégia para o serviço, gestão financeira, gestão do portfólio de serviços, gestão da procura e do relacionamento com o cliente.

O desenho de um serviço, envolve os elementos necessários de suporte para a sua implementação, e inclui os processos de gestão do nível de serviço, gestão da disponibilidade, gestão da capacidade, gestão de continuidade, gestão de segurança da informação, gestão do portfólio e dos seus fornecedores.

A transição de serviço abrange processos que facilitam a construção, implementação e coordenação de mudanças nos serviços. Inclui planeamento e suporte de transição a gestão de ativos e configuração do serviço, implementação, mudanças, avaliação e teste do serviço e a gestão do conhecimento.

As operações do serviço, esta fase encontra-se focada em atender às expectativas dos utilizadores, gerir custos e lidar com possíveis problemas. Envolve processos como gestão de incidentes, gestão de problemas, gestão de acesso, gestão de eventos e cumprimento de

pedidos. Por último a melhoria contínua do serviço (MCS) que tem como objetivo melhorar continuamente os processos e os serviços.

Seguindo um conjunto de estratégias de melhoria, definição de critérios de medição, recolha e análise de dados, e utilização das informações obtidas para a melhoria garante que os serviços estejam alinhados com as normas ISO (*International Organization for Standardization*) 20000, (Axelos, 2022).

Essas etapas e processos trabalham em conjunto para garantir a qualidade a gestão e a entrega eficaz dos serviços, apoiando os objetivos gerais da organização.

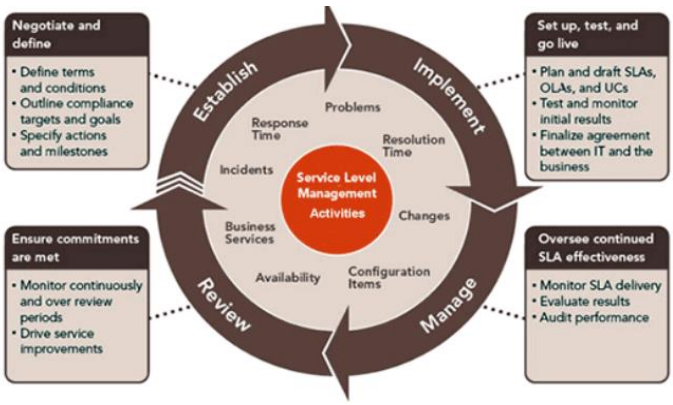
2.2.1 Níveis de serviço

Segundo, Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, (2020), os níveis e serviço referem-se aos critérios e metas acordadas entre um fornecedor de um serviço e os seus clientes, aqui encontram-se descritos os aspetos específicos do serviço a desempenhar, assim como, a disponibilidade, o desempenho, a confiabilidade, o tempo de resposta e o suporte ao cliente características que garantem a sua qualidade face à expetativa do cliente.

Segundo, Axelos (2022) ITIL Foundation a segunda fase do ciclo de vida de um serviço, encontra-se a gestão do seu nível e o processo responsável pela garantia entre os acordos de nível de serviço esperados e fornecidos, sendo que o acordo do nível ajuda a identificar o que cliente espera de um serviço, clarificando as responsabilidades sendo por isso um mecanismo de gestão de expectativas, ou seja, ajuda a aferir a eficácia de um serviço.

Sendo assim, os objetivos da gestão do nível de serviço consistem num conjunto de atividades com vista a monitorizar a satisfação dos clientes e melhorar a qualidade do serviço prestado, assim como, a melhorar a relação entre a empresa e os clientes, mas também a reportar e analisar o nível de serviço prestado de maneira sólida, assegurando que são implementadas medidas pró-ativas para a melhoria dos seus níveis.

Figura 3: Atividades da gestão de um nível de serviço



Fonte: (Brahmachary, 2018)

De acordo com Lovelock & Wirtz (2006), para aumentar e desenvolver a lealdade por parte dos clientes, as empresas devem superar o nível de serviço adequado e o nível de serviço desejado.

O nível de serviço adequado, é referido como o nível de serviço mínimo onde os clientes aceitam sem ficarem insatisfeitos, o nível de serviço desejado é o tipo de serviço que o cliente espera receber de modo a satisfazer as suas necessidades.

Pode-se dizer que o intervalo entre esses dois níveis é o que os clientes estão dispostos a aceitar, ou seja, quando um serviço excede em demasia o que é esperado pelo cliente, o custo de serviço aumenta.

Entender o que é a satisfação do cliente é um parâmetro crucial para avaliação de um serviço de forma geral e para a fidelização dos seus clientes.

1.3 SERVIÇOS DE CARGA AÉREA, MARÍTIMA E TRANSITÁRIOS

1.3.1 Serviço de carga aérea

O transporte de carga aérea é definido como o movimento de mercadorias por via aérea, utilizando a capacidade de carga disponível em aeronaves comerciais (transporte passageiros e carga) ou dedicadas exclusivamente ao transporte de carga. É uma modalidade de transporte que proporciona vantagens em termos de velocidade, segurança e conectividade global (Liu & Lu, 2019).

A IATA *(International Air Transport Association),* atua como associação global do setor e desempenha um papel fundamental na promoção e desenvolvimento do transporte de carga aérea. Esta organização trabalha em colaboração com as companhias aéreas associadas para estabelecer e implementar padrões operacionais, regulamentações de segurança e práticas recomendadas para garantir a eficiência, segurança e qualidade dos serviços de transporte de carga aérea (Liu & Lu, 2019).

A IATA também atua como uma voz coletiva das companhias aéreas junto aos governos e órgãos reguladores, procurando aprimorar a infraestrutura e os processos relacionados com o transporte de carga aérea em todo o mundo, promovendo a cooperação entre as companhias aéreas, facilitando a partilha de informações, boas práticas e colaboração para enfrentar os desafios do setor de transporte de carga aérea (Waters, 2018).

As companhias aéreas são operadoras de transporte aéreo que possuem aeronaves e fornecem serviços de transporte de passageiros e carga, estas possuem a infraestrutura, a frota de aeronaves e as capacidades operacionais necessárias para realizar voos comerciais.

As companhias aéreas operam rotas definidas, têm horários regulares de voo e oferecem serviços de transporte aéreo para uma ampla gama de mercadorias (Waters, 2018)

A logística de carga aérea desempenha um papel crucial na gestão de mercadorias a nível global, permitindo a sua entrega rápida e eficiente, envolvendo um planeamento prévio e a seleção das melhores rotas, assim como, a integração com outros modos de transporte (Waters, 2018).

1.3.2 Serviços de carga marítima

As companhias marítimas são operadoras de transporte marítimo que possuem navios de diferentes tipos, tamanhos e capacidades, como porta-contentores, graneleiros, petroleiros, entre outros, e operam rotas marítimas específicas, têm horários de partida programados e oferecem serviços de transporte de carga em grandes volumes (Waters, 2018).

Essas empresas são responsáveis por gerir a sua frota de navios, agendar rotas, estabelecer tarifas de frete, fornecer serviços de armazenamento e manuseamento de cargas nos portos, assim como, emissão documentos associados ao transporte marítimo *(Bill of landing),* garantindo a segurança e eficiência das suas operações. (Stopford,2009).

Shortsea shipping, refere-se ao transporte de mercadorias ao longo de uma costa marítima, ou seja, entre portos de um mesmo país ou região geográfica, geralmente, envolvem rotas curtas e embarcações de menor porte. O *shortsea shipping* pode ser uma alternativa ao transporte terrestre e vantajoso para o comércio regional (Stopford, 2009).

Overseas shipping, refere-se ao transporte marítimo de longa distância entre continentes ou países, são projetados para operar viagens transoceânicas sendo essencial para o comércio global representando uma parte significativa do transporte marítimo internacional. (Rodrigue & Notteboom, 2013)

Full Container Load (FCL), ou "carga de contentor completo", refere-se a uma remessa de carga que ocupa um contentor inteiro. Neste tipo de transporte, a carga pertence a um único remetente e é acondicionada e selada dentro de um único contentor, independentemente de seu tamanho. O expedidor é responsável por preencher o contentor com sua própria carga e pode utilizar o seu espaço de forma eficiente (Christopher, Peck & Towill, 2006).

Less than Container Load (LCL), ou "carga inferior a um contentor", é uma expedição de mercadoria que não ocupa um contentor completo, neste caso, o contentor é constituído por vários remetentes, compartilhando o seu espaço e pagando apenas a parte proporcional que utilizam. Esse tipo de transporte é vantajoso para expedições menores que não justificam a utilização de um contentor completo (Waters, 2009).

Breakbulk, refere-se ao transporte de carga solta ou embalada individualmente, não condicionada em contentores, este tipo de carga consiste geralmente em itens de grande

porte, pesados, volumosos ou de formatos irregulares onde a mercadoria é manipulada individualmente ou com equipamentos especializados (Lambert, Stock & Ellram, 2011).

Buyers Consolidation ou consolidação realizada pelo comprador, ocorre quando existem diferentes fornecedores combinados num único envio para um comprador específico (Coyle, Bardi & Novack, 2016).

A consolidação realizada pelo comprador, ocorre quando existem várias remessas de diferentes fornecedores e são combinadas num único envio, neste processo, as mercadorias são consolidadas em um único contentor ou embarcação, o que resulta em redução de custos e maior eficiência logística. O comprador é responsável por coordenar a consolidação dos envios de diferentes fornecedores em um único envio, a fim de otimizar o transporte e reduzir os custos logísticos (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2008).

1.3.3 Transitários

Os transitários oferecem uma variedade de serviços, incluindo a consolidação de cargas, planejamento de rotas, documentação, despacho aduaneiro e coordenação de operações (Monczka et al., 2015).

Os transitários, também conhecidos como *freight forwarders*, são intermediários especializados que atuam como facilitadores na gestão logística e administrativa das operações de transporte, coordenam e organizam o movimento de mercadorias, desde a origem até o destino final, utilizando diferentes modos de transporte, como aéreo, marítimo, rodoviário ou ferroviário.

No transporte aéreo de mercadorias são responsáveis por lidar com as complexidades logísticas e administrativas envolvidas, oferecendo serviços de consultoria, planeamento de rotas, consolidação das mercadorias, emissão e gestão documentação, assim como, a coordenação das operações entre os vários intermediários, garantindo que as mercadorias sejam entregues de maneira eficiente e no prazo desejado (Christopher & Peck, 2012).

No transporte marítimo ajudam os exportadores nos complexos processos e regulamentações envolvidas, fornecendo serviços de consolidação de mercadorias, otimização de rotas, negociação de contratos de frete com as companhias de navegação, documentação e localização das mercadorias ao longo do processo e vários intervenientes, desempenhando um papel essencial para garantir que as mercadorias sejam entregues de maneira eficiente e econômica (Christopher & Peck, 2012).

Na figura 4, resume-se um processo de um transitário durante o transporte.

Figura 4: O processo de um transitário

Fonte: (Das, 2023)

1.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM UM SERVIÇO

A definição de Kotler (2000) para satisfação do cliente é o sentimento de prazer ou deceção resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto, serviço e o resultado em relação às expectativas da pessoa.

Segundo Liljander & Strandvik (1997), a satisfação do cliente está diretamente relacionada com o valor recebido, ou seja, o resultado da experiência por parte do cliente.

Em Morgan & Rego (2006), os autores concluíram que quanto maior for a satisfação do cliente maior é a probabilidade de repetir a compra do produto ou uso do serviço, de até comprar em maiores quantidades e recomendar a outras pessoas esse produto ou serviço específico.

O facto de se querer manter um cliente reside na ideia de que o custo para obter um cliente novo é maior do que o custo para manter um cliente habitual, sendo que quando uma relação com um cliente já é longa, significa que estão satisfeitos com o serviço e vão permanecer leais.

Em Tessecino (2014), afirma que a satisfação do cliente é a medida de como os produtos e serviços prestados atendem ou excedem as suas expectativas sendo, alguns dos fatores a ter em conta para a satisfação do cliente são: a prontidão no atendimento, conhecimento técnico, credibilidade e o profissionalismo dos seus funcionários.

Por prontidão no atendimento, entende-se a agilidade e adaptação dos serviços de acordo com o grupo de clientes que está a ser atendido, o conhecimento técnico com o saber dos seus produtos e processos, ou seja, identificar o que o cliente espera, é um ganho na

credibilidade na prestação do serviço e no profissionalismo do colaborador que está a receber o pedido.

Depois do conceito de satisfação, a qualidade do serviço é outro conceito que necessita de ser abordado, pois é um termo que é bastante utilizado nesta área e surge várias vezes na linguagem comum.

1.5 QUALIDADE DE UM SERVIÇO

Atualmente, qualquer empresa prestadora de serviços preocupa-se não só em disponibilizar um serviço, mas também em desenvolver um serviço de qualidade.

De acordo com Loveman (1998), funcionários fiéis e satisfeitos com uma empresa estão mais dispostos e capazes de fornecer um melhor nível de qualidade de serviço e de recomendar a organização, e por isso melhorar o seu desempenho no trabalho.

Tendo em conta Bolton & Drew (1992), as falhas de um serviço enfraquecem a relação entre a empresa prestadora e o cliente, mesmo se o problema é resolvido posteriormente, ou seja, clientes que não experimentam falhas no serviço têm por si só uma melhor perceção de qualidade do que os que enfrentaram um problema.

Geralmente a qualidade de um serviço está diretamente ligada com a satisfação do cliente e com o serviço que lhe foi prestado, podendo ser influenciada por vários fatores.

A qualidade do serviço influencia também as intenções comportamentais dos clientes, provocando consequências financeiras para uma empresa.

Uma das ferramentas utilizadas para avaliar a qualidade do serviço prestado ao cliente é o *Service Quality (SERVQUAL),* método introduzido por Parasuraman, Zeithaml & Berry,(1988).

1.6 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A QUALIDADE DE UM SERVIÇO

A qualidade de serviço é, por vezes, confundida com a satisfação do cliente, Hoffman & Bateson (2002) esclarecem que a qualidade de serviço decorre da avaliação geral de longo prazo de um desempenho, enquanto a satisfação dos clientes é identificada como uma medida de curto prazo específica a uma transação.

Segundo, Lovelock & Wright (2001) expõem conceitos semelhantes aos supracitados e afirmam que as perceções da qualidade dos clientes são avaliações de longo prazo sobre a entrega do serviço, enquanto a satisfação é uma reação emocional de curto prazo de uma experiência específica de um serviço.

A qualidade é reconhecida sob forma de atitude, sujeita a uma avaliação contínua e permanente. Enquanto, a satisfação é referida como uma medida específica de transação. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Contudo, se por um lado, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) e Cronin & Taylor (1992) defendem que níveis elevados de qualidade de serviço percebida se traduzem num aumento da satisfação do cliente.

Segundo (Zeithaml & Bitner, 2003) apresenta a satisfação do cliente, relativamente a um serviço num conceito mais amplo e influenciado pelas perceções da qualidade de serviço, bem como pelo preço. De acordo com (Zeithaml & Bitner, 2003), a qualidade de serviço é uma avaliação focada que reflete a perceção do cliente sobre as dimensões específicas dos serviços, a tangibilidade, a capacidade de resposta, a fiabilidade, a segurança e a empatia.

Oliver (1997) apresentou um modelo concetual que integra a qualidade de serviço, a satisfação e a lealdade que evidenciou os efeitos diretos da qualidade de serviço, da satisfação e da lealdade na obtenção do lucro.

Resumindo existem três posições diferenciadas na literatura sobre a relação existente entre a qualidade de serviço e a satisfação, porém a posição dominante estabelece que a satisfação é consequência da qualidade do serviço.

1.6.1 Ferramenta *SERVQUAL*

A ferramenta SERVQUAL pretende avaliar a qualidade dos serviços tendo em conta as expectativas e perceções dos clientes, este modelo baseia-se Modelo dos *Gaps*, introduzido por (Parasuraman, Zeithaml & Berry,1985) e adaptado para a figura 3.

Cada uma das cinco GAPS, representa um obstáculo diferente na tentativa de se oferecer um serviço de qualidade e de encontro ao esperado.

Gap 1 - Falha na perceção da gestão relativamente às expectativas dos clientes derivada de possíveis causas tais como, as informações imprecisas ou interpretações erradas das necessidades dos clientes.

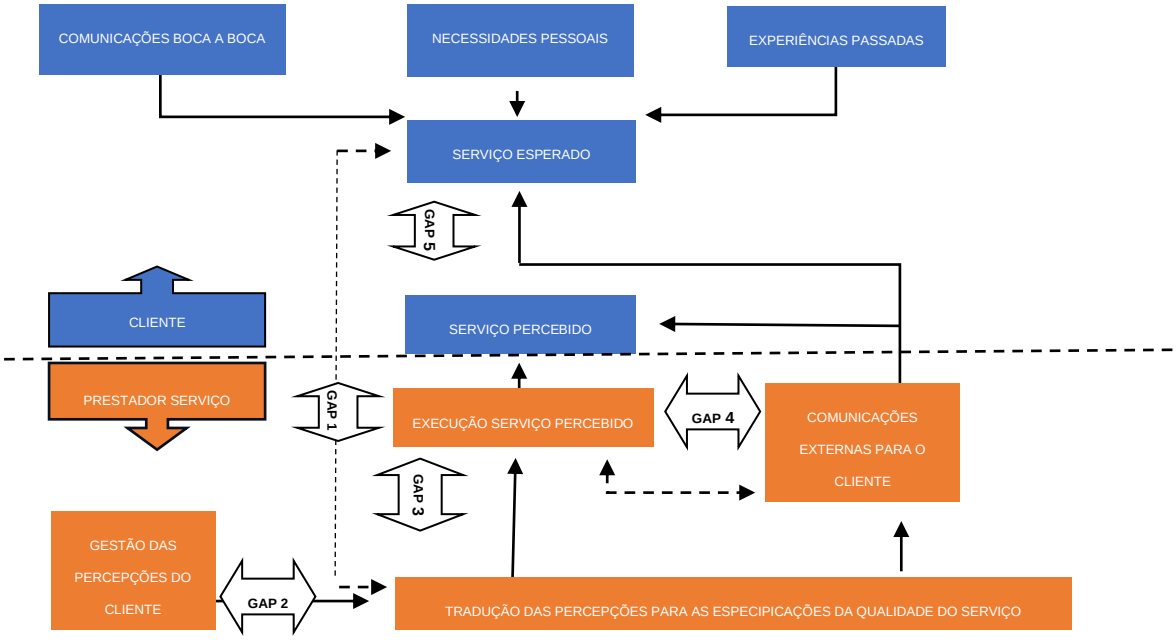
Gap 2 - Falha na especificação de qualidade derivada de erros no planeamento ou gestão dos processos ou não definição de metas.

Gap 3 - Falha na prestação ou entrega do serviço, derivada de uma má gestão das operações dos serviços ou tecnologia insuficiente para o desempenho do serviço ou da dificuldade do processo.

Gap 4 - Falha nas comunicações com o mercado, derivada da falta de comunicação entre o marketing ou agências publicitárias e as operações ou a propensão para exagerar e prometer ao cliente algo inalcançável.

Gap 5 - Falha na qualidade percebida do serviço, derivada da má comunicação, qualidade negativa ou impacto negativo por alguma razão da imagem da empresa.

Figura 3: Adaptação do Modelo dos 5 Gaps da Qualidade do Serviço



Fonte: Adaptado de (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985)

Upal (2008) afirma que o *SERVQUAL* já foi adaptado para várias indústrias, tornando-se uma ferramenta abrangente pois pode ser aplicada a qualquer prestação de serviço, representando uma diferença entre dois parâmetros, passíveis de serem ajustados e de acordo com o tipo de serviço que se pretenda avaliar a sua qualidade.

Os seguintes aspetos são definidos como essenciais quando se trata da qualidade de um serviço:

- Atingir os resultados desejados pelo cliente.
- Garantir uma resposta rápida num tempo de serviço adequado.
- Proporcionar uma boa experiência de atendimento e acompanhamento.

Nesta dissertação, o serviço que é referido e tratado é o serviço aéreo e marítimo fornecido ao cliente pelo *front office* da RIAM.

1.7 IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO CLIENTE E A COMPRA RECORRENTE

De acordo com Loureiro & Miranda (2011), a elevada competitividade do mercado leva ao contínuo crescimento das expetativas dos clientes o que por consequência leva a que a

manutenção da posição no mercado de uma empresa seja uma tarefa cada vez mais árdua para as organizações. Neste sentido, as empresas devem reunir esforços e investir na construção de relacionamentos de lealdade, uma vez que os custos associados à retenção dos mesmos são inferiores aos custos inerentes à captação.

Salomon (2002) indica que, quando um produto, um serviço ou uma ideia consegue satisfazer as necessidades ou os desejos do cliente, a empresa poderá ser recompensada com a fidelização dos seus clientes, constituindo-se um elo entre o cliente muito difícil de quebrar pelos concorrentes.

Para Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (2002), a retenção dos clientes tem um impacto direto no aumento da lucratividade das empresas.

Oliver (1999) reconhece que a satisfação de o cliente é um importante antecedente da lealdade e que a satisfação afeta positivamente a sua fidelização, assim como, a qualidade percebida que representa o antecedente mais importante da satisfação, sendo também um fator de extrema importância para a lealdade do cliente.

Por esta razão, é fundamental que existam elementos de qualidade atrativos no produto ou no serviço para que haja um incremento da satisfação por parte do cliente, que o conduza à repetição da compra e a uma recomendação positiva.

A intenção de compra recorrente corresponde à intenção do cliente voltar, consistentemente, a adquirir produtos ou serviços da mesma organização, estando dispostos a recorrer a esses em vez de outros, mesmo pagando mais pelos mesmos produtos ou serviços, atendendo aos benefícios que considera receber, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1996).

O modelo desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1996) mostra que uma qualidade de produto ou serviço superior desfruta de uma intenção de comportamento favorável, enquanto uma qualidade de serviço inferior terá como consequência um comportamento desfavorável.

1.8 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Tem se verificado um aumento de pesquisas sobre a satisfação do cliente, para Vavra (1996), a medição da satisfação tem como fim conceder informação sobre o desempenho da organização, permitindo detetar os seus pontos fracos e fortes. Por outro lado, avaliar a satisfação também tem uma finalidade comunicacional, ou seja, ao inquirir os clientes, a empresa está a abrir um canal de comunicação que os mesmos consideram como um sinal de interesse nas suas opiniões. A recolha de informação possibilita conhecer as necessidades a serem satisfeitas, de modo específico, para cada cliente com características

particulares, sendo que a interação permite aferir a forma como a empresa está a corresponder, a essas necessidades específicas do cliente.

A avaliação da satisfação dos clientes permite, ainda, saber quais os atributos que este considera mais relevantes e que afetam a sua decisão no ato da compra.

As empresas que avaliam a satisfação do cliente para determinar a qualidade de serviço e a retenção e a uma elevada fidelidade dos clientes, consequentemente, ao aumento da quota de mercado e dos lucros.

Segundo Vilares & Coelho (2005), a satisfação do cliente é responsável pela sobrevivência e existência das empresas, pelo que as mesmas se devem preocupar em reter os seus clientes.

Oliver (1980) refere que a importância da satisfação não se repercute apenas nas atitudes e intenções dos indivíduos perante futuras compras, mas também nos seus afetos que podem levar a um conjunto de comportamentos futuros, como a fidelização, os elogios, a confiança para aquisição de outros tipos de serviço e as recomendações boca-a-boca.

De um modo geral, a satisfação dos clientes é indicada como vertente para a lealdade, determinação de rendimentos futuros mais elevados, redução dos custos de transação e elasticidade dos preços, bem como, a minimização da probabilidade de os clientes abandonarem a empresa em caso de falha nos serviços e a ampliação da propaganda boca-a-boca dos clientes satisfeitos, reduzindo o custo de atração de novos clientes.

2 OBJETIVOS E METOLOGIA

Este capítulo detalha os objetivos e a metodologia utilizada na investigação da Rangel Internacional Aérea e Marítima (RIAM). Inicia-se com uma breve caracterização da empresa, abordando seus principais serviços, tarefas e os atuais indicadores do *front office*.

O foco do estudo recai sobre a análise do *front office* da RIAM, especialmente no impacto da implementação recente de um novo sistema de gestão operacional nos indicadores de qualidade, na gestão dos processos internos e na perceção da qualidade do serviço pelos clientes.

Os objetivos específicos são:

- Avaliar a influência do novo sistema de gestão nos indicadores de qualidade do serviço e na gestão do seu *front office*.
- Analisar, a perceção dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado.

A metodologia adotada é o ciclo *PDCA (Plan, Do, Check, Act)*, que oferece uma abordagem sistemática na identificação e análise detalhada dos serviços do *front office*, a interação com o cliente, o monitoramento da gestão e desempenho dos serviços, incluindo uma comunicação eficaz, e o ciclo de vida dos subprocessos comerciais e operacionais.

As fontes de dados utilizadas provêm do sistema interno de gestão e da documentação da empresa, consultadas de acordo com a instrução interna de trabalho DGSI.IT.002 e site de internet da empresa.

Foram realizadas adaptações próprias na análise dos dados para preservar a confidencialidade dos documentos internos realizando na bibliografia referencias às fontes externas consultadas no site da internet da Rangel.

A referência às metodologias PDCA e SERVQUAL é suportada pela literatura especializada, mencionada no capítulo anterior, destacando suas vantagens na análise e melhoria contínua dos processos de negócios e na medição da satisfação do cliente.

Esta combinação metodológica permite uma avaliação mais precisa e orientada à ação dos aspetos críticos da gestão do *front office* e da perceção dos clientes, alinhando-se com os objetivos definidos pela organização.

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Rangel *Logistics Solutions* é um grupo de empresas portuguesas com mais de 40 anos de experiência no mercado nacional na área dos transportes e logística, com agências diretas em Angola, Moçambique, Cabo Verde, Brasil, África do Sul, Zâmbia e México é apoiada por

uma rede de parceiros globais movimentando mercadorias entre mais de 220 países e territórios por terra, mar e ar.

Constituída em 1980, a Rangel *Logistics Solutions* rapidamente marcou posição como um dos mais ativos e inovadores grupos portugueses no sector, gerindo um portefólio diversificado de serviços de transporte e logística.

A atividade aduaneira, transportes terrestres, aéreos, marítimos, encomendas expresso, logística contratual, transporte de obras de arte e material critico para indústrias chave nacionais e internacionais encontram-se entre o portfolio de serviços oferecidos.

Segmentada por várias unidades de negócio é representada por equipas dedicadas e especializadas para cada setor, apresentando assim uma oferta integrada de soluções dedicada às necessidades especificas dos seus clientes.

Em 2021 já era constituída por cerca de 2300 colaboradores diretos e cerca de 23 mil clientes, faturou mais de 217M€ processando mais de 8.6M de envios e transportando cerca de 1.2 Mil toneladas carga envolvendo 386 Mil m2 de área de armazenagem.

Figura 6: Logótipo atual do grupo Rangel

Fonte: (Rangel Logistics Solutions, 2023)

2.2 VISÃO, MISSÃO VALORES E OBJETIVO

Na sua visão a Rangel *Logistics Solutions* aspira a ser um forte aliado das empresas, ajudando-as a obter vantagens competitivas sustentáveis, através de soluções logísticas capazes de colocar os seus produtos no mercado de forma rápida, eficiente e segura.

A sua missão, consiste em ter a capacidade de oferta de uma solução logística integrada e global, sendo os seus principais ativos, sistemas inovadores e uma equipa de profissionais apaixonados que permitam adicionar valor, inovação e contribuir para o progresso dos seus clientes.

Os valores da empresa são evidenciados através do nome do seu fundador RANGEL.

R **ELAÇÕES FORTES**

Incentiva o *networking* e acredita num relacionamento forte entre os seus colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores.

A **PRENDIZAGEM E MESTRIA**

Acredita que dentro de cada pessoa existe potencial. Em conjunto, investimos no desenvolvimento de cada colaborador, potenciando as competências individuais em prol dos objetivos da empresa.

N **OVIDADE E MUDANÇA**

Procura contínua e proactivamente desenvolver sistemas e metodologias, geradores de valor ao negócio dos seus clientes. A inovação é adaptada às necessidades e oportunidades das empresas sendo a chave para o crescimento dos negócios.

G **ANHAR A CONFIANÇA DOS SEUS CLIENTES**

O cliente está no centro da sua cultura de negócios. Constrói relações de longo prazo com os seus clientes, oferecendo um serviço de qualidade e orientado para o seu negócio.

E **SFORÇO DE EQUIPA E HUMILDADE**

Promove o trabalho de equipa como forma de atingir elevados níveis de desempenho, encorajando a diversidade de opiniões e pontos de vista. Envolve e responsabiliza todos os colaboradores para o valor que o seu trabalho representa para a organização como um todo. Acredita que o sucesso só é atingível através de pessoas notáveis e humildes, que trabalham juntas e que promovem o conhecimento e o crescimento.

L **IDERA COM PAIXÃO E FAZ ACONTECER**

A sua filosofia assenta na busca da melhoria contínua com paixão, determinação, perseverança e dedicação, transformando os erros em oportunidades, procurando fazer sempre mais e melhor.

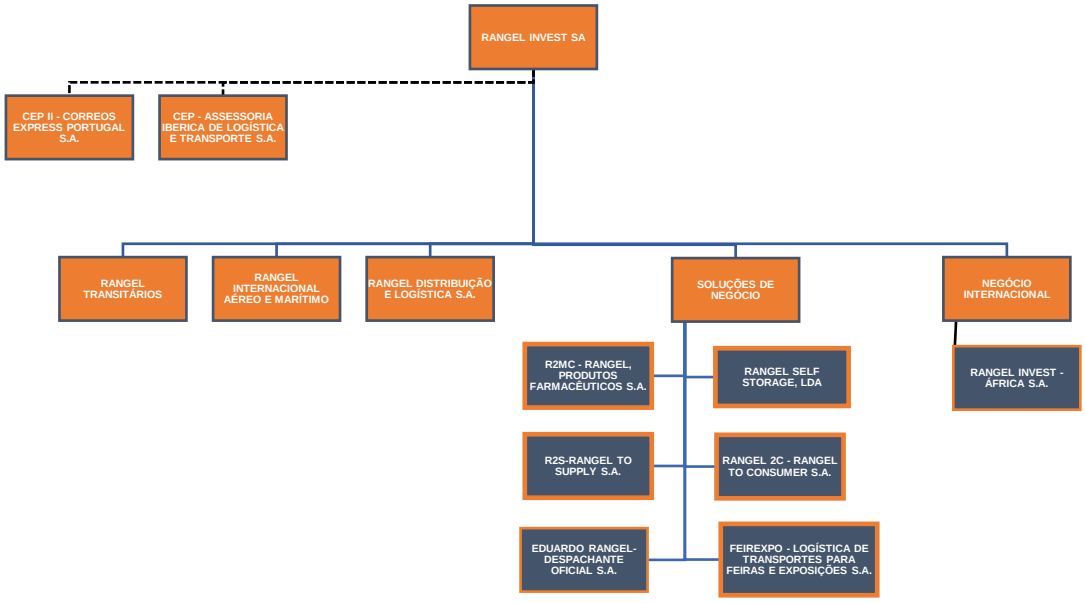
O seu principal objetivo constitui na adaptação às especificidades de cada cliente sendo o centro da cultura do seu negócio, desenhando serviços únicos, adaptados às indústrias e construindo e desenvolvendo relações de longo prazo.

2.3 ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO

A Rangel *Invest* SA, é o centro de gestão das empresas do grupo, no seu centro operacional encontra-se a Rangel Transitários SA (RT) que se foca no transporte terrestre nacional e internacional a Rangel Internacional Aéreo e Marítimo SA (RIAM) no transporte internacional aéreo e marítimo e a Rangel Distribuição e Logistica SA na armazenagem e distribuição nacional.

Como soluções de apoio ao centro operacional a Eduardo Rangel despachante oficial SA, Feirexpo - Logística de Transportes Para Feiras e Exposições S.A, Rangel *Self Storage*, Lda, R2Mc - Rangel, Produtos Farmacêuticos S.A, R2S- Rangel *to Supply*, S.A, Rangel 2C - Rangel *To Consumer* S.A.

Figura 7: Organização das Empresas



Fonte: Elaboração própria

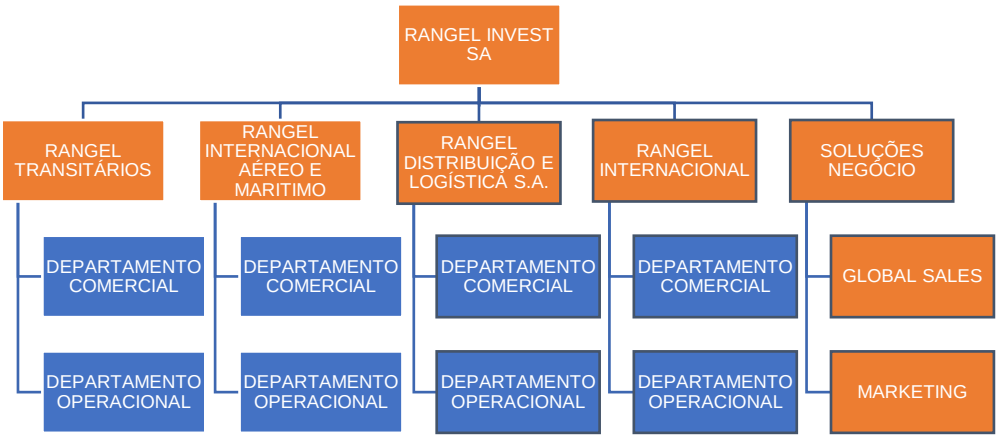
No seu conjunto as empresas apresentam uma solução logística completa *"One Stop Shop"* para todas as necessidades dos clientes.

2.3 FRONT OFFICE RANGEL

O atual modelo de gestão o *Front office* na Rangel *Invest* SA encontra-se segmentado pelas várias empresas do grupo, sendo o departamento de marketing e de global sales, sobre a sua gestão.

Cada empresa do grupo detém a gestão da sua atividade e os contatos com os clientes associados à sua área de negócio, estando o departamento de global sales focado nos clientes onde se verificam os vários tipos de serviços associados aos segmentos de cada empresa do grupo.

Figura 4:Front Office Organização das Empresas



Fonte: Elaboração Própria

O objetivo desta organização é satisfazer todas as necessidades específicas e globais dos seus clientes, apresentando a totalidade das necessidades logísticas no seu portfolio.

2.4 INTERNACIONAL AÉREO E MARITIMO (RIAM)

A RIAM é a empresa do grupo que atua como transitário nos setores aéreo e marítimo, oferecendo serviços de transporte nacional e internacional, sendo representada diretamente no Brasil, México, Africa do Sul, Zâmbia, Angola, Moçambique e Cabo Verde e por meio de agentes, em mais de 220 países e territórios.

Os seus principais serviços são:

- No transporte de mercadoria via aérea:

- *AIR FIRST* é um serviço adequado para entregas rápidas ou cargas com características que lhe conferem um estatuto de urgência na entrega. O tempo de trânsito definido é de 1 a 3 dias.

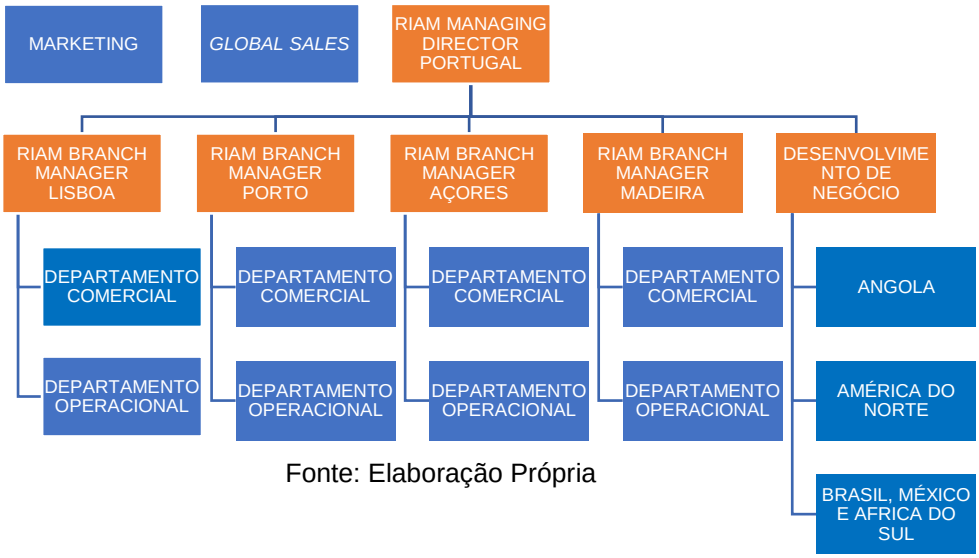
- *AIR STANDARD* a solução ideal para quando pretende combinar um bom preço com um bom tempo de trânsito entre 3 e 5 dias.
- *AIR ECONOMY* quando o fator de tempo não é o mais relevante, este serviço permite obter um preço mais competitivo.

- No transporte de mercadoria via marítima, designados como *OVERSEAS, SHORTSEA, CARGO BREAK, BUYERS CONSOLIDATION BOX.*

Estes são alguns dos serviços que a RIAM oferece, entretanto é importante ressalvar que a empresa pode fornecer serviços adicionais e personalizados de acordo com as necessidades específicas de cada cliente e associadas ao tipo de carga a ser transportada.

Como referido o foco deste projeto será a o seu *front office* que seguidamente será identificado e enunciado o tipo de interação com os seus clientes.

Figura 5: Estrutura RIAM



Fonte: Elaboração Própria

Apesar da maioria dos contatos com os clientes ser da responsabilidade da área comercial, existem outras áreas da estrutura da RIAM com interações semelhantes e igualmente importantes na satisfação e na qualidade de serviço prestado ao cliente.

O Marketing e *Global Sales* apesar de relacionados com a Rangel *Invest,* a sua relação com a RIAM e os seus clientes é importante na gestão do seu portfolio e qualidade do serviço.

Tabela 1- Estrutura RIAM e tipo de interação com cliente

ESTRUTURA RIAM	TIPO DE INTERACÇÃO COM CLIENTE
GESTÃO	GESTÃO DE RECLAMAÇÕES DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO MANUTENÇÃO QUALIDADE SERVIÇO SATISFAÇÃO DO CLIENTE GESTÃO PROCESSSO
OPERAÇÕES	REALIZAÇÃO DE PROCESSOS AÉREOS E MARITIMOS CONTROLE PROCESSO OPERACIONAL INFORMAÇÃO DO PROCESSO GESTÃO DE RECLAMAÇÕES
MARKETING	CAMPANHAS DE MARKETING GESTÃO DA IMAGEM DA EMPRESA NAS REDES SOCIAIS
GLOBAL SALES	GESTÃO DAS RECLAMAÇÕES SATISFAÇÃO DO CLIENTE IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS CLIENTES APRESENTAÇÃO DE PREÇOS IDENTIFICAÇÃO E MANUTENÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES INFORMAÇÃO DO PROCESSO
COMERCIAL	GESTÃO DAS RECLAMAÇÕES SATISFAÇÃO DO CLIENTE IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS CLIENTES APRESENTAÇÃO DE TARIFAS E CONTRATOS TRANSPORTE IDENTIFICAÇÃO E MANUTENÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES INFORMAÇÃO DO PROCESSO

Fonte: Elaboração Própria

2.5 INDICADORES DE QUALIDADE SERVIÇO

Um serviço tem de ser cada vez mais, rigoroso nas relações com os seus parceiros e clientes, só assim, ganhará vantagens competitivas no mercado Meier, et al.(2013).

A implementação e monitoramento de medidas de controle e de desempenho num serviço são essenciais para avaliar; não apenas a sua eficiência e eficácia, mas também a sua qualidade e satisfação dos seus clientes Slack, Chambers & Johnston, (2010).

Na RIAM o *TMS (Transportation Management System)*, da empresa E2open de nome Blujay é o sistema em implementação para gestão e monitoramento do desempenho e da qualidade do seu serviço que permite uma visualização online, assim como, ligação com seus parceiros e clientes, possibilitando a troca de informações ágeis e precisas, facilitando a comunicação e a colaboração entre as partes envolvidas o que contribui para um serviço transparente desde o seu início até ao final BluJay Solutions (2017).

Os relatórios e análises detalhadas geradas no TMS acerca das operações associadas, permitem não só a gestão efetiva dos processos de transporte, mas a identificação de padrões, tendências e possíveis áreas de melhoria, possibilitando assim, à gestão da empresa uma tomada de decisão com suporte em dados concretos BluJay Solutions (2018).

O ciclo de vida de um serviço aéreo e marítimo no TMS encontra-se segmentado em dois subprocessos área comercial e operacional, ambos com indicadores de qualidade e caracterizados seguidamente.

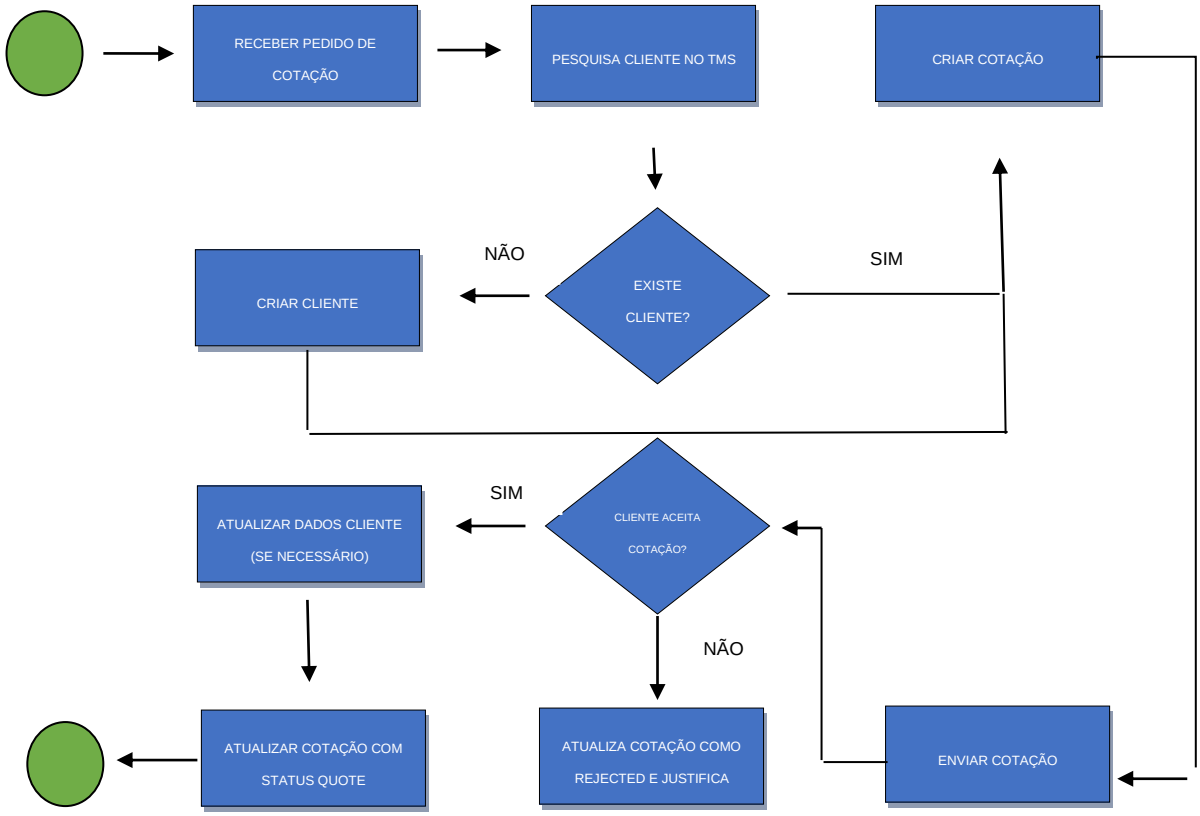
2.5.1 Comercial

No início do processo, a área comercial terá de elaborar uma proposta de valores para o serviço desejado pelo cliente, conhecido como cotação.

Esta cotação constitui um contrato no qual se detalham o serviço requisitado pelo cliente e aquilo que a RIAM oferece encontrando-se segmentada por serviço aéreo e marítimo importação e exportação.

Um ciclo de vida de um processo comercial no TMS é evidenciado na figura 6.

Figura 6: Ciclo de vida no TMS de um processo comercial



Fonte: Realização própria

Esta cotação constitui um contrato no qual se detalham o serviço requisitado pelo cliente e aquilo que a RIAM oferece.

Os diferentes tipos de estados de cada cotação no *TMS* são:

1. D – *Draft* - Estado de rascunho

Quando uma cotação é concluída no TMS e enviada ao cliente, ela fica no estado de rascunho (D), aguardando a resposta do cliente.

2. Q – *Quote* - Estado de cotação aceite

Quando o cliente adjudica o serviço, a cotação é alterada para o estado de cotação aceite (Q), aguardando a ação operacional de atribuição de um processo (job) relacionada a essa cotação. Não é suposto que cotações permaneçam no estado Q por mais de 48 horas sem estarem associadas a processos operacionais (jobs).

3. B – *Booked* - Estado de cotação que foi convertida para o departamento operacional.

Este estado é atribuído pelos operacionais quando a cotação é convertida em um trabalho (job) ou quando o número da cotação é adicionado a um processo operacional.

4. R – *Rejected* - Estado de cotação não aceite

Este estado é atribuído quando a cotação não é aceite, podendo ser por várias razões, das quais a escolha é obrigatória.

Algumas razões pré-definidas incluem: Cancelamento do serviço; Preço não competitivo; Resposta tardia; Para orçamentação; Outra razão.

5. C – *Cancel* (automático pelo sistema)

Este é um estado em que a cotação é automaticamente cancelada pelo sistema quando aplicável, nunca manualmente pelo utilizador.

Figura 7:Exemplo de cotação RIAM

Rangel LOGISTICS SOLUTIONS

RANGEL INT AEREA MARITIMA SA
Rua da Serra, 654 - Folgosa Apartado
1193-4446-909 Emesende - Portugal
NIF: 501384049

Sea Freight Export
FCL

Quotation No QSEOPC00070006		Valid From 15/07/2020	Valid Until 30/07/2020
Customer: PARTY_TESTE_FORMAÇÃO		Origin Port LEI Leixoes	Destination Port LAD Luanda
Contact Person John Doe	Email: john.doe@testeformacao.com	Port of Loading: LEI Leixoes	Port of Discharge: LAD Luanda
Service: SE	Incoterm: EXW	Port of Transhipment	Estimated Transit Time 30 dias

Charges	Amount	Currency	Type	Remarks
FREIGHT	750,00	EUR	CNT	
CUSTOMS CLEARANCE	75,00	EUR	STD	

This rates quoted above are presented for customer's review and acceptance
This quotation is subject to space and equipment availability
It is established 24 hours for free banking. Extra cost is € 30/ hour
LCL rate is one charged per 1 cubic meter or per 1000 kgs per shipment, whichever generates the higher value
This price does not include insurance, physical inspections, demurrage, detention, storage or any other charge not mentioned above
This price is not available for dangerous or perishable/ refrigerated goods
Payment terms: Prompt payment unless previously agreed with our company

Rangel International Aéreas e Marítimas, S.A.
All business is undertaken subject to the applicable Standard Terms and Conditions, approved by APAT – Associação dos Transitários in Portugal, on 22 of October 2000, applicable by legal force of the Decree Lei 255/98 on 17 of July, available in www.rangel.com, and subject to Transport Conditions set in Brussels and Warsaw Conventions

Contact: Carolina Couto
Tel: (+351) 966 818 457
Email: carolina.couto@rangel.com

www.rangel.com

PORTUGAL | ANGOLA | CABO VERDE | MOZAMBIQUE | DUBAI

Fonte: (TMS Rangel Logistics Solutions, 2023)

Além do processo supramencionado existem um conjunto de indicadores internos definidos para a área comercial e as suas respetivas métricas encontram-se evidenciadas na tabela 2.

Tabela 2-Monitoração e Controlo dos indicadores do processo venda

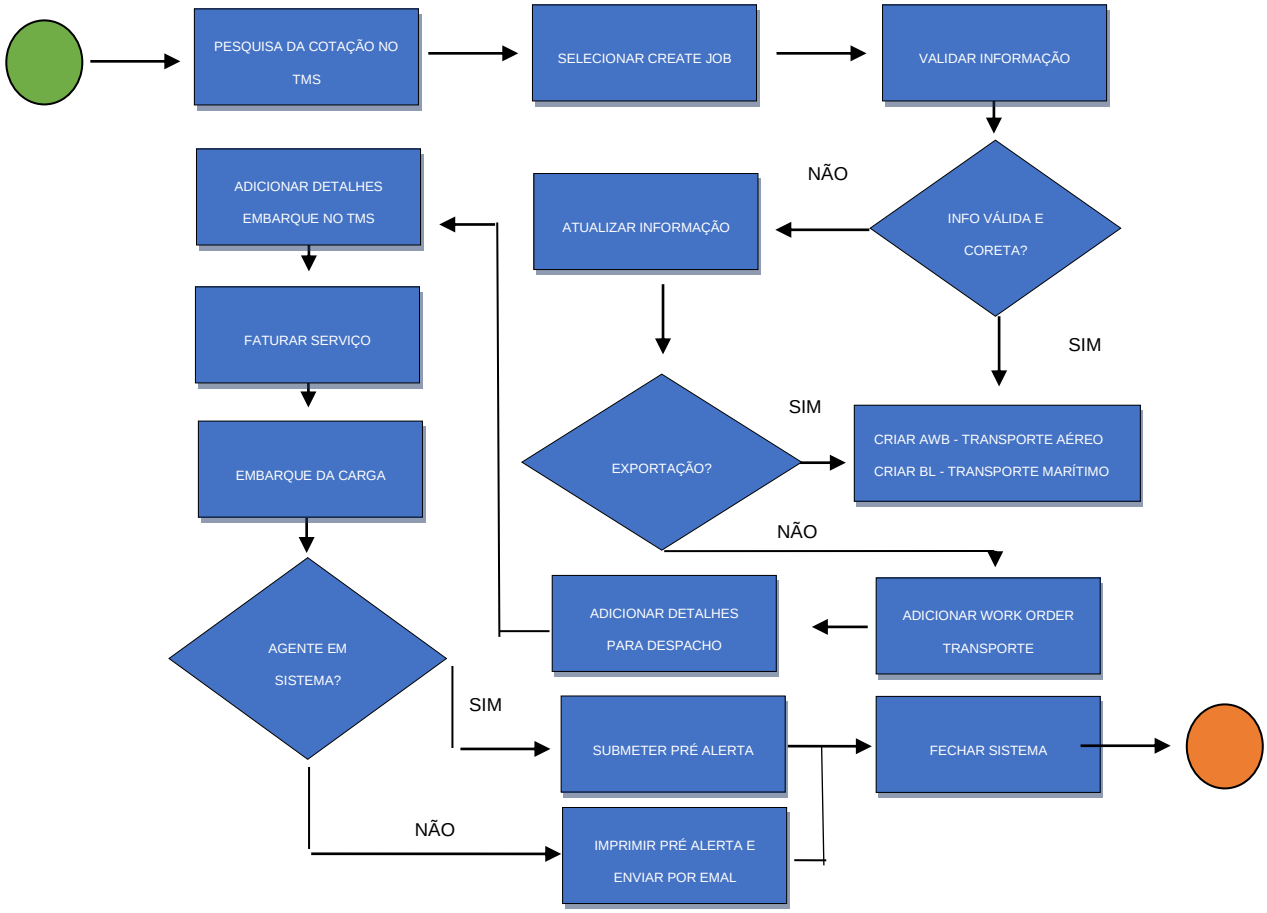
Indicadores	Métrica
Número de visitas efetuadas (presenciais e telefónicas) efetuadas	Número de visitas efetuados (total e por Gestor)
Taxa de Cotações Rejeitadas	Nº de Cotações rejeitadas / Nº total de cotações
Número de Novos Clientes	Número de novos Clientes (Clientes com processos pela primeira vez ou clientes que estiveram mais de um ano sem processos)
Taxa de Jobs Negativos sem justificação	Nº total de Jobs negativos sem justificação/Nº total de Jobs
Número de Jobs Adjudicados	Nº de Jobs Adjudicados
Nº total de clientes	Contagem de clientes ativos

Fonte: Mapeamento do processo venda documento Rangel DC.MAP.001/0

2.5.2 Operacional

Após o processo comercial e a cotação aceite pelo cliente a sua alteração para o status *quote* o aciona a processo da área operacional e resumido na figura 8.

Figura 8:Ciclo de vida no *TMS* de um processo operacional



Fonte: Processo operacional documento Rangel DG.MGP.001/0

De forma a simplificar a avaliação geral da qualidade do serviço e a da prestada pelos seus fornecedores a RIAM segmentou os seus indicadores operacionais no *TMS.*

Na Tabela 3, será possível verificar os códigos dos indicadores operacionais, seus significados e ações correspondentes, além da forma como são visualizados pelo cliente no site da Rangel *Logistics Solutions.*

Tabela 3-Indicadores de serviço operacionais *TMS*

Código TMS	**Visualização no Sistema**	**Significado e Acão**
BKA	*Booking Accepted*	Data em que o processo é aceite e o sistema despoleta o número do embarque RIAM referido no TMS como *job*.
ETD	*Estimated time of departure*	Data estimada de saída atualizada no embarque pelo operacional.
ETA	*Estimated time of arrival*	Data estimada de chegada atualizada no embarque pelo operacional.
BKD	*Booking confirmed*	Confirmação da reserva realizada com a companhia aérea ou marítima esta data é despoletada aquando atualizado o número de reserva fornecido pela companhia aérea ou marítima no sistema.
CTL	*Container Loaded*	Data em que a mercadoria é carregada no exportador e em movimento ao porto ou aeroporto de saída. Atualizado pelo operacional no respetivo embarque.
MBL	*Master Bill of Landing*	Documento emitido pelo proprietário ou operador do navio e consiste no contrato de transporte entre o proprietário da mercadoria em trânsito e o transportador ou operador desse trânsito, o sistema assume a data em que é atualizado com a sua cópia, o que pressupõe que o *Master Bill of Landing* foi emitido e aceite.
MAW	*Master Airway Bill*	Documento emitido pelo proprietário ou operador da aeronave e consiste no contrato de transporte entre o proprietário da mercadoria em trânsito e o transportador ou operador desse trânsito, o sistema assume a data em que é atualizado com a sua cópia, o que pressupõe que o *Master Air way bill* foi emitida e aceite.
CLR	*Cargo Cleared*	Data em que é colocado o despacho exportação no sistema, o que pressupõe que a carga está despachada.
COB	*Confirmed on board*	É a data da confirmação a bordo da mercadoria recebida pela companhia de navegação ou aérea referente à data estimada de saída da aeronave ou navio.
DPT	*Departure*	Data referente à saída do embarque, colocado manualmente no TMS.
APT	*Arrived at Port of transit*	Data em que a mercadoria chega ao porto ou aeroporto de transito.
ATA	*Actual time of arrival*	Data atual de chegada ao aeroporto ou porto do destino, atualizada no embarque pelo operacional.
CCL	*Customs clearance liberalization*	Data referente á libertação da mercadoria pela alfandega do país de destino.
DLV	*Delivered*	Data referente à entrega da mercadoria no importador e colocado manualmente no TMS.
INV	*Invoiced*	Data em que o processo é faturado.

Fonte: Indicadores operacionais documento Rangel DG.MGP.001/0

Atualmente na RIAM os indicadores de preenchimento obrigatório num plano de serviço operacional *(service plan)* são a confirmação da reserva, que é realizada com a companhia aérea ou marítima e despoletada aquando atualização de no número de reserva fornecido pela companhia aérea ou marítima no sistema, a data da confirmação a bordo, recebida pela companhia de navegação ou aérea, referente à data estimada de saída da aeronave ou navio *(confirmed on board)* e por ultimo o *actual arrival* caracterizado como a data atual de chegada ao aeroporto ou porto do destino, atualizada manualmente pelo operacional.

A percentagem global de atualização destes indicadores para Portugal desde o início do ano 2023 até ao mês de julho 2023 encontra-se nos 45%.
Os indicadores de qualidade operacional internos definidos num serviço aéreo e marítimo e a sua métrica pela RIAM são evidenciados na tabela 4.

Tabela 4 -Monitoração e Controlo dos indicadores do processo aéreo e marítimo

Serviço	Indicadores	Métrica
Aéreo	Número de *Masters*	Número total de *Masters e Directs*
Aéreo	Número de *Houses*	Número total de *Houses e Directs*
Aéreo	Custo Total	Somatório dos Custos
Aéreo	Margem bruta absoluta	Faturação líquida – Custos dos serviços fornecidos
Aéreo	Faturação	Faturação total
Aéreo	Margem média relativa	(Faturação – Custos) / Faturação
Aéreo	Número Médio de *Jobs* por cliente	Nº total de *Masters, Houses e Directs*/ Nº total de clientes
Aéreo	Peso Taxável	Total de peso taxável
Marítimo	Taxa de *Masters sem Houses*	Nº de Jobs do tipo Master sem um *Job* do tipo *House* associado / Nº total de *Job* do tipo *Master*
Marítimo	Número total de *TEUs*	Somatório de TEUs (*Twenty-foot equivalent units)*
Marítimo	Taxa de *jobs* marítimos sem contentor *(Masters e Directs)*	Nº de *jobs* marítimos sem contentor / Nº total de *jobs* marítimos *(Masters e Directs)*
Marítimo	Taxa de faturação *on-time*	Nº de jobs faturados em menos de 4 dias / (Nº total de *jobs* faturados + Nº de *jobs* por faturar há mais de 4 dias)
Marítimo	Taxa de Faturação Correta	Nº de notas de crédito emitidas / Nº total de faturas
Marítimo	Taxa de *Houses* sem *Master*	Nº de Jobs do tipo *House* sem um Job do tipo *Master* associado / Nº total de *Jobs* do tipo *House*
Marítimo	Taxa de Masters sem custos	Nº de *Jobs* dos tipos *Master e Diretcts* sem custo associado / Nº total de *Jobs* do tipo *Master e Directs*
Marítimo	Taxa de faturas sem e-mail	Nº de faturas enviadas por e-mail via *Blujay* / Nº total de faturas
Marítimo	Taxa de Jobs (*Houses e Directs) sem eDocs*	Nº de Jobs *(Houses e Directs*) sem *eDocs* carregados / Nº total de *Jobs (Houses e Directs*)
Aéreo e Marítimo	Número médio de dias para faturar	Total do Nº dias para faturação / Nº total de *Jobs*
		Exportação: (Data faturação – ETD) /Nº *Jobs*
		Importação: (Data faturação – ETA) /Nº *Jobs*
Aéreo e	Taxa de Faturas recebidas com	Nº de faturas que não deram *automatch* na receção/ Nº total de faturas recebidas

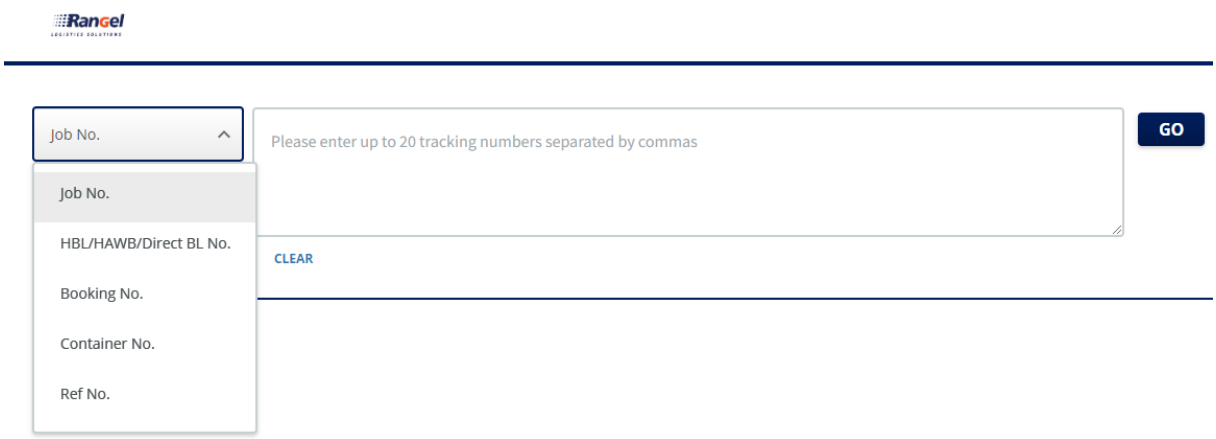
Marítimo	*automatch*	
Aéreo e Marítimo	Taxa de fecho de *Jobs on-time*	Nº de Jobs fechados em menos de 8 dias / (Nº total de *Jobs* fechados + Nº de *Jobs* por fechar há mais de 8 dias)
Aéreo e Marítimo	Taxa de faturas em *Draft*	Nº faturas em estado *Draft* / Nº total de faturas
Aéreo e Marítimo	Taxa de Jobs com resultado negativo sem justificação	Nº Jobs com resultado negativo sem justificação / Nº total de *Jobs*

Fonte: Documento Interno Mapeamento frete aéreo DO.MAP.001/0 e marítimo DO.MAP.002/0

2.6 VISUALIZAÇÃO ONLINE PARA UM CLIENTE

Para um cliente a visualização dos passos supracitados encontram-se evidenciados abaixo e podem ser encontrados no site da empresa em www.rangel.com

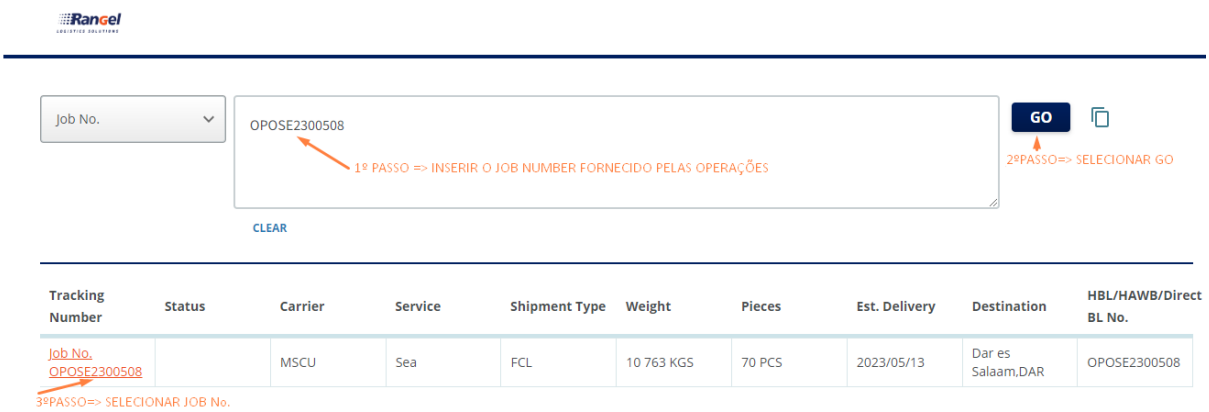
Figura 9:Portal On-line Rangel *Logistics Solutions* para clientes



Fonte: (Rangel Logistics Solutions, 2023)

Ao consultar o portal do cliente, este deve de atualizar o campo de busca através do número do processo RIAM, número do *BL*, número de *booking, Bill of Landing (BL) HAWB (House Airwaybill),* número de contentor, número de referência, ou número de *job*, fornecidos pelo departamento operacional RIAM.

Figura 10: Portal Rangel para clientes consulta de *"Job Number"*



Fonte: (Rangel Logistics Solutions, 2023)

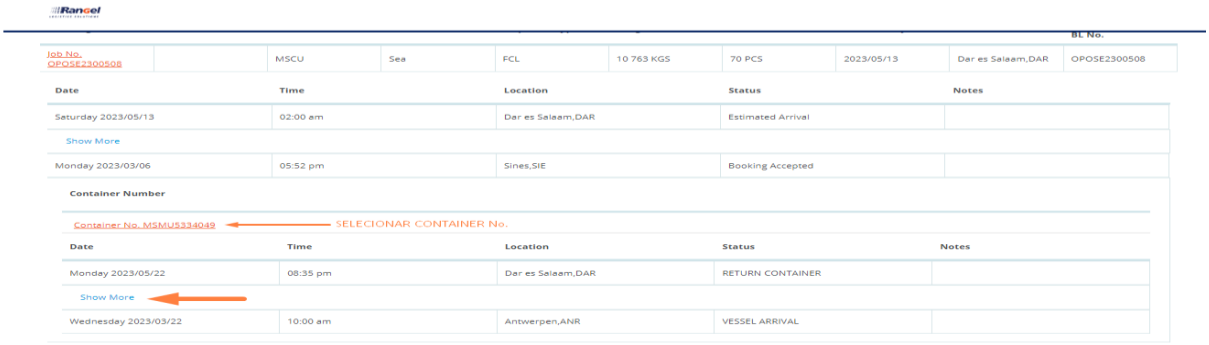
Pressionar ***GO*** e seguidamente no link do ***Job No***. para visualizar *"milestones"* adicionais selecionar ***Show More***:

Figura 11: Portal RIAM *Track and Trace* visualização *milestones*

Fonte: (Rangel Logistics Solutions, 2023)

São apresentadas as *milestones já preenchidas do* embarque, ao selecionar o número de contentor.Dependendo da companhia e da sua ligação ao sistema da RIAM, podem ser visualizados o estado do navio ou aeronave, neste exemplo ao selecionar o número do contentor, ***Show More*** vai permitir a visualização dos mesmos.

Figura 12:Portal RIAM Track and Trace visualização de detalhe milestones por número de contentor



									BL No.
Job No. OPOSE2300508		MSCU	Sea	FCL	10 763 KGS	70 PCS	2023/05/13	Dar es Salaam,DAR	OPOSE2300508

Date	Time	Location	Status	Notes
Saturday 2023/05/13	02:00 am	Dar es Salaam,DAR	Estimated Arrival	
Show More				
Monday 2023/03/06	05:52 pm	Sines,SIE	Booking Accepted	

Container Number

Container No. MSMU5334049 ← SELECIONAR CONTAINER No.

Date	Time	Location	Status	Notes
Monday 2023/05/22	08:35 pm	Dar es Salaam,DAR	RETURN CONTAINER	
Show More				
Wednesday 2023/03/22	10:00 am	Antwerpen,ANR	VESSEL ARRIVAL	

Fonte: (Rangel Logistics Solutions, 2023)

2.7 INDICADORES DE SATISFAÇÃO DO SERVIÇO NOS CLIENTES

No momento não existem indicadores de satisfação de serviço por parte dos clientes registados na RIAM.

3 DESCRIÇÃO DAS SOLUÇÕES PROPOSTAS

Neste capítulo, são apresentadas várias sugestões de indicadores de qualidade para o *front office* da RIAM com o objetivo de melhorar a gestão e a qualidade do serviço um dos objetivos propostos para esta dissertação.

3.1 INDICADORES COMERCIAIS DE SERVIÇO

Neste segmento, o objetivo será avaliar o conjunto de indicadores adicionais ligados à área comercial, a fim de avaliar o seu desempenho.

Tendo em consideração o processo evidenciado na figura 6, são sugeridos a quantificação e análise de um conjunto de períodos chave, adicionais a este processo.

A nossa sugestão e tendo em consideração que a responsabilidade da área comercial reside no *branch manager* de cada escritório RIAM, que seja este o responsável pela extração semanal dos dados e que aborde o resultado dos indicadores na reunião comercial, realizada todas as segundas-feiras, com a sua equipa de vendas.

3.1.1 Quantidade de clientes ativos, perdidos e novos.

Um cliente novo significa que não se encontra registado no *TMS*. Portanto, esta métrica permite quantificar parte da prospeção realizada no mercado pela área comercial. Considera-se um cliente perdido se não apresentar faturação durante um período de doze meses. Assim, ao identificar se um cliente está perdido, a empresa pode implementar um plano estratégico para reverter a inatividade no seu portfólio. Finalmente, para os clientes ativos, classificar as suas atividades e respetivo potencial permite definir estratégias de acompanhamento e prestação de serviços de acordo com o seu segmento.

O enfoque desta métrica encontra-se na monitorização do *CHURN rate*. Monitorizar e entender o *CHURN* é fundamental para tomar decisões estratégicas informadas para reter clientes, melhorar a qualidade dos serviços e manter o crescimento sustentável do negócio.

O *CHURN* mede a rotatividade de clientes, ou seja, a quantidade que deixou de fazer negócios em relação ao número total de clientes durante um determinado período.

O *CHURN* líquido leva em consideração novos clientes adquiridos, e o CHURN bruto não considera novas aquisições durante o mesmo período. As fórmulas são as seguintes:

$$\textit{CHURN}\ \text{BRUTO} = \frac{\text{Número de clientes perdidos num período}}{\text{Número de clientes no início do período}} \times 100$$

$$\textit{CHURN}\ \text{LÍQUIDO} = \frac{\text{Número de clientes perdidos num período - Número de Novos Clientes Adquiridos durante esse Período}}{\text{Número de clientes no início do período}} \times 100$$

Quanto maior o *CHURN rate*, maior é o número de clientes que está a deixar de fazer negócios com a empresa, o que pode ser um sinal de alerta para problemas de satisfação do cliente, qualidade do serviço ou concorrência.

Como estratégia e tendo em consideração que é exigido a cada comercial um mínimo de 15 visitas presenciais por semana e sendo 30% realizadas em clientes novos propomos que os objetivos sejam os seguintes:

- Clientes Novos: Aumentar o número de clientes novos em 15% por mês.
- Clientes Perdidos: Reduzir o CHURN para 5% considerando o início do ano fiscal
- Clientes Ativos: Aumentar o número de clientes ativos no portfolio, realizando uma segmentação do seu negócio em ABC com foco em melhorar o acompanhamento e satisfação do serviço.

3.1.2 Qualidade da informação na abertura de um cliente no TMS

A qualidade das informações obrigatórias necessárias para abrir um cliente no *TMS* é fundamental para tornar as atividades comerciais e de marketing mais eficazes, bem como para garantir que o departamento operacional funcione de forma eficiente. Portanto, ao atualizar as informações obrigatórias para a abertura de um novo cliente, o *TMS* pode enviar uma mensagem de e-mail ao contato fornecido para confirmar as informações atualizadas, reduzindo, assim, a quantidade de dados incorretos na base de dados.

Este indicador concentra-se na precisão dos dados, ou seja, na melhoria da qualidade das informações fornecidas durante a abertura de um cliente. Isso é vital para minimizar erros de comunicação e economizar tempo com correções futuras, garantindo que todas as informações críticas para as operações estejam corretas e devidamente atualizadas no *TMS*.

Objetivo proposto deste indicador é 98%, sendo de extrema importância a sua abordagem e identificação e correção o departamento de qualidade numa base mensal deve retirar também o relatório associado a este indicador no sistema e abordar o tema com o responsável de cada área de negócio.

3.1.3 Quantidade de cotações realizadas a clientes novos aceites e rejeitadas com a respetiva razão associada.

A análise da taxa de rejeição e aceitação oferece um valioso conjunto de informações que, quando corretamente utilizadas, ajudam a melhorar os processos internos e impulsionam as estratégias de aquisição e comunicação.

Ao analisar as cotações rejeitadas, a empresa pode identificar se está a concentrar-se nos clientes certos, sendo necessário refinar a estratégia de segmentação em potenciais clientes alinhados com o valor da empresa.

Se as rejeições forem frequentemente baseadas em preços elevados, pode indicar a necessidade de reavaliar a estratégia de preços ou melhorar a comunicação do valor diferenciado.

Assim sendo o objetivo deste indicador é realizar análise de 100% das rejeições para entender e agir sobre as razões de rejeição.

3.1.4 Quantidade de cotações em clientes ativos aceites ou rejeitadas com razão associada.

Esta métrica é uma ferramenta valiosa para avaliar e melhorar a eficácia das operações comerciais e o relacionamento com os clientes existentes.

A análise das cotações rejeitadas por clientes existentes é uma maneira eficaz de avaliar a satisfação do cliente e identificar problemas subjacentes.

A análise das cotações rejeitadas por clientes existentes pode fornecer detalhes valiosos sobre a competitividade da empresa. Ou seja, se as razões de rejeição estiverem relacionadas a preços mais altos em comparação com a concorrência, isso pode indicar a necessidade de reavaliar as margens ou a estratégia de preços, auxiliando no desenvolvimento do negócio. Rejeições relacionadas a problemas não resolvidos ou respostas lentas podem indicar a necessidade de melhorar os processos de atendimento.

O objetivo recomendado para este indicador é atingir uma taxa de aceitação de 95% para cotações em clientes ativos.

3.2 INDICADORES OPERACIONAIS DE SERVIÇO

Tendo em consideração os indicadores de atualização obrigatória num plano de serviço operacional, são o *booking confirmed, confirmed on board* e o *actual arrival*, a sugestão de implementação operacional reside na inclusão de todos os indicadores operacionais

necessários do *TMS*, conforme evidenciados na tabela 4, sendo da responsabilidade do departamento de qualidade a manutenção diária da informação abordando o responsável da operação com os respetivos atrasos da sua equipa e salvaguardando assim o compromisso da empresa com um serviço de excelência.

3.2.1 Adjudicação da cotação e atribuição de embarque (job)

Quando uma cotação é adjudicada pelo cliente, esta é alterada para o estado *"Quote"* e, posteriormente, o *booking* é aceite pelas operações. Existe um período pré-definido de 48 horas para a atribuição de um embarque para este processo.

Este indicador permite verificar a resposta das operações quando um serviço é adjudicado por um cliente e a subsequente aceitação, que está associada à atribuição de um número de embarque *(JOB).*

Este processo promove a colaboração entre as equipas de vendas e as operações, incentivando o compartilhamento de informações relevantes para garantir uma transição suave da cotação para a atribuição do *JOB*.

O objetivo para de atribuição de embarque operacional *(job)* em menos 48hrs, 100% dos casos com salvaguarda em dias uteis.

3.2.2 Estimativa e saída atual da mercadoria no exportador e chegada ao porto ou aeroporto de origem.

Na maioria dos armazéns, é necessário agendar previamente para o correto planeamento e alocação de recursos no carregamento de mercadorias, havendo custos adicionais por parte das transportadoras ou clientes se o período de serviço não for cumprido.

Este indicador procura garantir uma operação eficiente, pontual e profissional, reduzindo custos operacionais e melhorando a satisfação dos clientes e parceiros comerciais. Ao avaliar a capacidade da empresa em cumprir os horários definidos e demonstrar um alto padrão profissional na gestão do processo de carregamento e agendamento, contribui não só para a satisfação do cliente, proporcionando confiança na capacidade da empresa de cumprir prazos e evitar inconvenientes, mas também para a satisfação dos parceiros, permitindo a otimização dos seus recursos.

Os dados recolhidos neste indicador podem ser usados para análises posteriores, ajudando a identificar padrões de atrasos, condicionantes no processo ou oportunidades de melhoria. Isso possibilita uma tomada de decisões informadas e baseadas em dados concretos.

Objetivo será alcançar 95% de conformidade com os horários planeados para a saída de mercadorias.

3.2.3 Confirmação da documentação *Bill of landing* e *Airwaybill*

A confirmação da documentação associada ao transporte marítimo (Bill of Lading) e ao transporte aéreo (Airwaybill) pelo cliente minimiza as discrepâncias entre as informações fornecidas e as reais, evitando atrasos, problemas durante o transporte e erros operacionais, bem como embarques incorretos e mal direcionados. Isso, por sua vez, reduz a necessidade de correções, trabalho adicional e custos extras.

A confirmação da documentação é essencial para que todos os envolvidos possam cumprir as regulamentações aduaneiras, reduzindo o risco de multas, inspeções e possíveis retenções alfandegárias, além de diminuir a probabilidade de disputas sobre informações incorretas ou em falta. Isso contribui para um melhor relacionamento entre a empresa e o cliente. O objetivo proposto será atingir uma taxa de 98% na precisão e conformidade da documentação, minimizando assim discrepâncias.

3.2.4 Confirmação de reserva, data estimada de saída e confirmação e data atual de saída no porto ou aeroporto de destino

Este indicador proporciona uma visão abrangente da eficiência do processo operacional de confirmação de reservas, com foco na comparação entre as datas estimadas e as datas reais de saída.

Determinar a precisão das datas estimadas de saída fornecidas durante o processo de reserva em comparação com as datas reais permite quantificar o grau em que as datas de saída reais se alinham com as datas estimadas. Entender essas variações permite a elaboração de estratégias para minimizar os impactos negativos e melhorar a experiência do cliente.

Com base nos resultados deste indicador, a empresa também poderá tomar decisões informadas para aprimorar o processo de confirmação de reserva e a seleção de seus fornecedores.

O objetivo recomendado será atingir uma taxa de 90% de precisão entre as datas estimadas e as datas reais de saída.

3.2.5 Data estimada e data real de chegada

A comparação entre a data estimada e a data atual de chegada das mercadorias é essencial para garantir a excelência no serviço. A principal razão para monitorar este indicador é assegurar que as mercadorias sejam entregues dentro dos prazos acordados com os

clientes. A data estimada de chegada é um compromisso que a empresa faz, e cumpri-lo é vital para manter a confiança e satisfação dos clientes.

A comparação entre as datas estimadas e as datas reais também permite identificar atrasos e desvios no processo, possibilitando a tomada de medidas corretivas antes que a situação cause impactos negativos nas operações do cliente e na reputação da empresa. Acompanhar e comunicar de forma transparente demonstra um alto nível de transparência e profissionalismo.

Fornecer informações precisas sobre a data de chegada das mercadorias ajuda os clientes a planejar seus processos internos, como gestão de stock, produção e distribuição, o que leva a uma maior eficiência operacional e redução de custos.

O objetivo proposto será atingir uma conformidade de 95% entre as datas estimadas e reais de chegada e realizada através do monitoramento e coordenação do transporte de mercadorias com os fornecedores.

3.2.6 Libertação na alfândega de destino e saída estimada para entrega

O controle da liberação da mercadoria na alfândega do país de destino assegura que todos os procedimentos e requisitos necessários para a liberação da mercadoria sejam cumpridos. Isso evita custos adicionais de armazenagem e promove um processo eficaz para lidar com situações excecionais que possam surgir durante o despacho. Envolvendo o cliente no processo e promovendo a previsibilidade nas estimativas para a entrega.

Propomos o objetivo de 90% neste indicador, ou seja, que mercadorias sejam liberadas pela alfândega em 24hrs e prontas para entrega.

3.2.7 Entrega da mercadoria e faturação

Garantir que as mercadorias são entregues nos prazos definidos e em perfeitas condições, bem como assegurar que a documentação necessária seja precisa e completa para minimizar erros administrativos, tem como objetivo assegurar a pontualidade do compromisso inicialmente estabelecido. Isso contribui para a satisfação do cliente, eficiência operacional e o sucesso geral no âmbito do transporte.

Além disso, assegurar que as mercadorias são entregues aos clientes dentro dos prazos acordados e cumprir o prazo de 8 dias de faturação após a entrega da mercadoria ajuda a garantir o cumprimento de todas as obrigações fiscais e regulatórias.

Fornecer faturas claras, que estejam em conformidade com o acordo da cotação realizada e aceite, incluindo detalhes relevantes sobre as mercadorias e serviços prestados, ajuda a minimizar o número de reclamações relacionadas com o transporte. Isso demonstra uma operação eficiente e profissional, bem como a satisfação dos clientes em relação ao processo.

Objetivo proposto será assegurar que 95% das entregas sejam realizadas dentro do prazo acordado e que a faturação seja concluída 100% após a entrega.

A implementação e monitorização contínua destes indicadores operacionais tornam-se essenciais devido ao compromisso de excelência da empresa e devendo esta assumir um compromisso com a sua melhoria para atingir os mais altos padrões de qualidade, pontualidade cada indicador aborda áreas específicas do processo, mas o objetivo geral é estar acima dos 90% de qualidade de serviço operacional.

3.3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O SERVIÇO PRESTADO

De acordo com Oliver (1999), a satisfação dos clientes é um fator crucial para o sucesso de um negócio, sendo essencial avaliar a qualidade do serviço tal como é percebido. Uma das estratégias para avaliar a compreensão da qualidade do serviço é a utilização de um questionário SERVQUAL.

Esse tipo de questionário foi desenvolvido para auxiliar as empresas a compreenderem as discrepâncias entre as expectativas dos clientes e a sua perceção da qualidade em cinco dimensões-chave conhecidas como “GAPS”, conforme abordado na secção 1.6.1 desta dissertação.

Ao aplicar este questionário, a RIAM (Rangel Internacional Aéreo e Marítimo) consegue identificar exatamente onde ocorrem as discrepâncias, permitindo direcionar os seus esforços para melhorar a qualidade dos serviços prestados, com o objetivo de aprimorar a satisfação e fortalecer a fidelidade à marca, o que, por sua vez, contribui para o sucesso global do negócio.

Para assegurar a eficácia de um questionário deste tipo, é essencial que as perguntas sejam objetivas e de fácil compreensão, permitindo respostas rápidas e compreensivas. A razão para escolher uma escala de *Likert* com cinco níveis é que, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, esta escala não só agiliza o processo de resposta, como também permite medir as opiniões e atitudes dos clientes em relação a cada pergunta.

A distribuição deste questionário deve ocorrer através de email após cada transação ou durante um período específico de avaliação.

Nesse contexto, é aconselhável que o departamento de qualidade lidere o processo, garantindo a integridade e a separação na análise dos dados.

Devido à especificidade da consulta, existem vários softwares especializados disponíveis no mercado. Um exemplo notável é a *Qualtrics*, uma das empresas líderes neste setor, que oferece a vantagem de integração com o TMS.

Seguidamente, a proposta de questionário alinhada com cada "GAP" e explicado o respetivo objetivo em cada pergunta:

***Gap 1:* Falha na perceção da gestão relativamente às expectativas dos clientes.**

Neste ponto, o objetivo principal é determinar se a organização compreende adequadamente as necessidades, desejos e expectativas dos seus clientes.

A Rangel Internacional Aéreo e Marítimo compreende as suas necessidades e expectativas?

As informações fornecidas são precisas e claras?

Rangel Internacional Aéreo e Marítimo demonstra um bom entendimento das suas preferências e requisitos?

***Gap 2:* Falha na especificação de qualidade.**

O objetivo principal é identificar possíveis falhas na especificação e implementação de metas de qualidade.

Rangel Internacional Aéreo e Marítimo define metas claras para garantir a qualidade do serviço?

As metas estabelecidas pela Rangel Internacional Aéreo e Marítimo são alcançadas?

A empresa possui um planeamento eficaz para cumprir as suas metas de qualidade?

***Gap 3:* Falha na prestação ou entrega do serviço.**

O objetivo central é identificar possíveis lacunas entre as expectativas dos clientes e a entrega real dos serviços.

Os serviços prestados pela Rangel Internacional Aéreo e Marítimo atendem às suas necessidades e expectativas?

A Rangel Internacional Aéreo e Marítimo utiliza a tecnologia adequada para oferecer um serviço eficiente?

Já encontrou problemas ou dificuldades ao utilizar os serviços da Rangel Internacional Aéreo e Marítimo?

***Gap 4:* Falha na comunicação com o mercado.**

O objetivo principal é avaliar se a comunicação de marketing da empresa corresponde ao serviço real fornecido.

A comunicação de marketing da empresa corresponde ao serviço real fornecido?

A empresa cumpre as promessas e as expectativas criadas pela comunicação de marketing?

As informações fornecidas pela empresa são transparentes e precisas?

***Gap 5*: Falha na qualidade percebida do serviço.**

O objetivo é avaliar continuamente a qualidade do serviço prestado.

Como avalia a qualidade geral dos serviços fornecidos pela empresa?

A imagem da empresa influencia a sua perceção acerca da qualidade dos serviços?

A RIAM preocupa-se em transmitir e rever a qualidade do serviço prestado?

Em resumo a ênfase está na importância da satisfação do cliente para o sucesso do negócio e na necessidade de monitorar constantemente a qualidade dos serviços sendo o bjetivo deste indicador estar acima dos 90% de satisfação dos seus clientes em linha com os indicadores operacionais e comerciais.

CONCLUSÃO, DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Como conclusão, este projeto apresentou um conjunto de indicadores de qualidade para o *front office* da RIAM, com o propósito de aprimorar a sua gestão e a qualidade dos serviços prestados. A abordagem adotada focou-se em complementar os indicadores comerciais, operacionais existentes e aumentar a satisfação dos clientes.

Nos indicadores comerciais, o foco recai na avaliação da performance comercial, incluindo a quantificação de clientes ativos, perdidos e novos, bem como a qualidade das informações na abertura de novos clientes. Além disso, a análise das cotações realizadas, aceites e rejeitadas, tanto para clientes novos como ativos, oferecendo perceções para aprimorar estratégias de aquisição e comunicação.

Os indicadores operacionais concentram-se na eficiência e pontualidade da operação, abordando desde a adjudicação das cotações até a entrega da mercadoria e respetiva faturação.

A análise detalhada de etapas-chave do processo permite identificar atrasos, limitações e oportunidades de melhoria, possibilitando tomadas de decisão informadas e baseadas em dados concretos.

A satisfação dos clientes com o serviço prestado deverá ser avaliada por meio do questionário *SERVQUAL*, que aborda os "*GAPS*" entre expectativas e perceções dos clientes face ao serviço disponibilizado.

Este questionário vai oferecer uma visão abrangente das áreas em que a empresa pode ajustar seus processos para melhor atender as necessidades dos clientes e garantir uma experiência satisfatória.

O objetivo destes indicadores é fornecer uma orientação clara para a RIAM aprimorar seus serviços e a satisfação dos seus clientes, alcançando um padrão de alta qualidade e investindo no relacionamento com os clientes, onde melhora a sua eficiência operacional para atingir um crescimento sustentável em um mercado competitivo.

Durante a realização deste projeto, enfrentamos diversos desafios, sendo o mais notável a introdução do novo *TMS* na área operacional e comercial da empresa. Esta transição revelou-se uma tarefa complexa e desafiadora, devido, em grande parte, à curva de aprendizagem dos funcionários e à necessidade de integrar eficazmente os novos processos operacionais e comerciais. Isso, associado à resistência à mudança por parte de alguns membros da equipa, exigiu a implementação de novos processos e indicadores pela gestão, bem como uma adaptação cultural e tecnológica relacionada com os novos métodos de trabalho.

É importante destacar que esses obstáculos são comuns em processos de implementação, e à medida que a equipa se familiariza com o sistema e os novos métodos, é natural que sejam superados.

A qualidade dos dados e a sua dispersão não padronizada, bem como a comunicação entre os departamentos de *Marketing, Global Sales* e as várias unidades de negócio, que desempenham um papel crucial na construção da imagem da empresa e na promoção da marca no mercado, representaram outros desafios.

Para superar os desafios mencionados anteriormente, é imperativo estabelecer uma maior automatização dos processos e continuar a investir na formação contínua dos funcionários, implementando padrões rigorosos para a introdução, armazenamento e apresentação dos dados. Além disso, é essencial estabelecer um alinhamento estratégico de gestão para garantir a evidenciação dos resultados totais de cada cliente no grupo, assegurando que todas as unidades de negócio estejam alinhadas com os objetivos globais da Rangel Internacional Solutions e os objetivos específicos de cada área, neste caso, a RIAM. Estas perspetivas representam excelentes oportunidades para projetos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agutter, C. (2020). ITIL® Foundation Essentials ITIL 4 Edition. IT Governance Publishing.

AXELOS. (2022). ITIL® 4 foundation official guidance. peopleCert.

Arun, R. (2023). What is IT Service Management. Simplilearn.www.simplilearn.com/tutorials/itil-tutorial/what-is-it-service-management

BluJay Solutions. (2017). Paperless business processes and e-freight in the forwarding sector: How investements in technology can lead to supply chain transparency.

BluJay Solutions. (2018). Transportation Management for Forwarders: Accelerate the speed, accuracy and transparency of your company

Brahmachary, A. (2018). ITIL Service Level Management | ITIL Tutorial | ITSM. CertGuidance. https://www.certguidance.com/service-level-management-itil/

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1992). Mitigating the effect of service encounters. Marketing Letters, ISSN: 09230645. https://doi.org/10.1007/BF00994081.

Brown, T. (2019). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business.

Tessecino, C. Z. (2014). Gestão do serviço ao cliente sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos. Revista de Ciência e Tecnologia, 17(35), 17-29. http://dx.doi.org/10.15600/22381252/rct.v17n35p17-29

Chowdhury, R. (2021). Building a Salesforce-Powered Front Office: A Quick-Start Guide.

Christopher, M., & Peck, H. (2012). Marketing logistics. Routledge.

Christopher, M., Peck, H., & Towill, D.R. (2006). A Taxonomy for Selecting Global Supply Chain Strategies. The International Journal of Logistics Management, 17, 277-287.

Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Novack, R. A. (2016). Transportation: A Global Supply Chain Perspective. Boston, MA: Cengage Learning.

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. Journal of Marketing, 56, 55-68.

Das, U. (2023). What is Freight Forwarding? Types, Stages, and How It Works. WareIQ. Retrieved from https://wareiq.com/resources/blogs/what-is-freight-forwarding/

FasterCapital. (2023). Front office leadership: Inspiring success and growth. https://www.fastercapital.com.

Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. K. (2020). Service Management: Operations, Strategy, Information Technology (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Hill, A. (2021). Media Industries and Audiences: an Analytic Dialogue. In P. McDonald (Ed.), The Routledge Companion to Media Industries (1st ed., pp. 508-517). Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge.

Hoffman, K., & Bateson, J. E. (2002). Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos. Thomson Learning.

Johnston, R., & Clark, R. (2002). Administração das operações de serviço. São Paulo: Atlas.

Kolodinsky, J., & Aleong, J. (1990). An Integrated Model of Consumer Complaint Action Applied to Services: A Pilot Study. CS/D&CB, vol. 3, pp. 61-70.

Kotler, P. (2000). Administração de Marketing. Editora Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). Principles of Marketing. Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). Principles of Marketing. Pearson Education.

Lambert, D.M., Stock, J.R., & Ellram, L.M. (2011). Fundamentos da gestão logística. Nova York: McGraw-Hill.

Liljander, V., & Strandvik, T. (1997). Emotions in Service Satisfaction. International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, Nº2, pp. 148-169.

Liu, C. L., & Lu, C. S. (2019). Air cargo logistics: Explorations and future perspectives. Routledge.

Loureiro, S. M., & Miranda, F. J. (2011). Brand Equity and Brand Loyalty in the Internet Banking Context: FIMIX-PLS Market Segmentation. Journal of Service Science and Management, 4, 476-485

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados (5a edição). Pearson Prentice Hall.

Lovelock, C., & Wright, L. (2001). Serviços: marketing e gestão. Saraiva.

Loveman, C.W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. Journal of Service Research, Vol. 1 No. 1, August, pp. 18-31.

Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F., & Rathmann, C. (2013). Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial services. Procedia CIRP, 11, 99–104. https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.07.056.

Modic, D., & Damij, N. (2018). From Tangibles to Intangibles and from Back-Office to Front-Office. Towards Intellectual Property Rights Management, 17–31. doi:10.1007/978-3-319-69011-7_2.

Upal, M. (2008). Telecommunication service gap: Call center service quality perception and satisfaction. In Proceedings of the 10th International Business Information Management Association Conference.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). Purchasing and supply chain management. Cengage Learning, p. 562.

Morgan, N., & Rego, L. (2006). The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. Marketing Science, 25, 426-439. doi:10.1287/mksc.1050.0180.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, 17, 460-469.

Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. Journal of Consumer Research, 20, 418-430.

Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. McGraw-Hill.

Oliver, R. L. (1999). Whence customer loyalty? Journal of Marketing, 63, 33-44.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49(4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1996). The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing, 60, 31-46.

Peterson, R. A., & Wilson, W. R. (1992). Measuring customer satisfaction: Fact and artifact. Journal of the Academy of Marketing Science, 20(1), 61.

Rangel. (2023). Sobre nós. Retrieved from https://www.rangel.com/pt/a-rangel/sobre-nos/quem-somos/

Rodrigue, J.P., & Notteboom, T. (2013). The Geography of Transport Systems.

Salomon, M. R. (2002). O comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. 3rd Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations Management (6th ed.). FT Prentice Hall.

Smith, R. A., & Houston, M. J. (1982). Script-Based Evaluations of Satisfaction with Services. In L. Berry, G. Shostack, & G. Upah (Eds.), Emerging Perspectives on Services Marketing. Chicago: American Marketing.

Stopford, M. (2009). Maritime economics. Routledge.

VAVRA, T.G. (1996). Marketing de Relacionamento. 1ª edição, São Paulo: Atlas.

Vilares, M. J., & Coelho, P. S. (2005). Satisfação e lealdade do cliente. Lisboa: Escolar Editora.

Walsh, G., Mitchell, V.-W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. British Journal of Management, 20(2), 187-203. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x

Waters, D. (2009). Global logistics: New directions in supply chain management. Kogan Page Publishers.

Waters, D. (2018). Global logistics: New directions in supply chain management. Kogan Page Publishers.

Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2003). Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente. 2ª Edição, Porto Alegre, Bookman.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing, Vol. 60, April, pp. 31-46.