

Avaliação da Qualidade do Serviço de Transporte Rodoviário de Carga no Sul Fluminense sob a Ótica das Transportadoras e dos Embarcadores

Ilton Curty Leal Junior
iltoncurty@gmail.com
UFF

Diego de Oliveira Peixoto
UFF

Fernanda Moura Valverde
UFF

Wellington Nascimento Silva
wn.silva@uol.com.br
UFF

Resumo: Este artigo visa analisar as empresas quanto à capacidade de interpretar as expectativas e necessidades de seus clientes e, ainda, se a percepção da qualidade do serviço é a mesma por parte dos contratantes e contratados. O transporte rodoviário é o modo mais utilizado no Brasil. A ausência de barreiras à entrada de novos competidores, existe uma alta competitividade nesse mercado. A qualidade na prestação de serviço é uma questão primordial. A qualidade do serviço está diretamente relacionada à percepção do cliente, à forma como ele julga que suas expectativas foram satisfeitas ou superadas, por isso, torna-se difícil identificar o nível ideal de serviço a ser oferecido. Foram sujeitos da pesquisa uma prestadora de serviços de transportes rodoviários e vinte e nove empresas contratantes destes serviços de carga no Sul Fluminense. O levantamento foi realizado no período compreendido entre Julho a Setembro de 2010. Concluiu-se que, apesar de as contratadas serem capazes de perceber o grau de exigência de seus clientes para a maioria dos aspectos da qualidade, existem algumas falhas na interpretação, ou seja, gaps de conhecimento, que podem estar diretamente relacionadas ao gap de serviço existente.

Palavras Chave: Serviços - Transporte de carga - Rodoviário - Qualidade -



1. INTRODUÇÃO

A indústria automobilística tornou-se um dos pilares econômicos da região Sul Fluminense desde 1999, quando a fábrica da Peugeot-Citroën foi instalada em Porto Real e, então, atraiu outras fábricas, formando o Pólo Metal-Mecânico do Médio Paraíba. Incentivos como o programa RioMetal, que concede descontos tributários e financiamento para empresas do setor metal-mecânico, ajudaram na consolidação do Pólo (PICCIANI, 2009).

A região Sul Fluminense também é muito conhecida por abrigar a Companhia Siderúrgica Nacional - CSN (BENTES, 2008). Além das citadas empresas, muitas outras contribuem para o crescimento da economia e, conseqüentemente, para os setores que a compõe, dentre eles, o de transportes. Além do serviço de transportes, a região também tem muito potencial para outros segmentos de prestação de serviços.

O transporte de mercadorias sempre foi utilizado para disponibilizar produtos onde existe demanda potencial, dentro do prazo adequado às necessidades do comprador (FLEURY *et al*, 2009). Segundo boletim estatístico da Confederação Nacional do Transporte (CNT) de 2009, o modo rodoviário é o mais utilizado para transportar cargas no Brasil, responsável por 61,1% do volume total transportado.

Devido ao elevado nível de competitividade e concorrência no transporte rodoviário de cargas, a preocupação com a satisfação do cliente é intensa; caracteriza-se pela busca por redução ou eliminação de falhas. Além disso, a criação e manutenção de diferenciais na prestação dos serviços é vital para a continuidade e desenvolvimento das empresas do segmento em tela. A ampla e acirrada concorrência intensifica a necessidade de atender às expectativas dos clientes.

A qualidade do serviço está associada à percepção do cliente, que julga de acordo com o grau com suas expectativas. Segundo Grönroos (1995), o serviço é percebido pelo cliente em duas dimensões: “o que” o cliente recebe, que é o *resultado* do processo que produz um determinado serviço, e “como” o cliente recebe e vivencia o serviço, que é o *processo* de produção do serviço. Portanto, para satisfazer ao cliente é necessário, primeiro, ter uma profunda compreensão de suas necessidades e, em seguida, ser capaz de resolvê-las.

Considerando a utilização predominante do transporte rodoviário de cargas juntamente com a necessidade de atender às expectativas exigidas pelos clientes questiona-se: as prestadoras de serviço de transporte rodoviário de cargas da região Sul Fluminense são capazes de interpretar as necessidades de seus clientes? Existe diferença na avaliação da qualidade do serviço prestado pelos pontos de vista dos consumidores e prestadores de serviço? Qual o grau de importância associado a cada dimensão da qualidade por cada uma das partes?

Com base nessa problemática, o objetivo geral do presente estudo consiste em: analisar se as empresas que terceirizam transporte rodoviário de cargas no Sul Fluminense são capazes de interpretar as expectativas e necessidades de seus clientes e, ainda, se essa interpretação tem alguma relação com os *gaps* existentes entre expectativa e percepção dos clientes. Esse trabalho busca ainda perceber se a avaliação da qualidade do serviço e o grau de importância associada a cada dimensão da qualidade são os mesmos por parte dos contratantes e contratados.

O presente estudo se justifica pelo fato da continuidade das empresas depender da prestação de serviços de qualidade adequados às expectativas dos clientes.



2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Mesmo com os avanços tecnológicos que permitem a troca de informações em tempo real, o transporte continua sendo fundamental para que seja atingido o objetivo logístico, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menos custo possível. (FLEURY *et al*, 2009). Ballou (2006) afirma que produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretenderem consumi-los.

O transporte de cargas pelo sistema rodoviário no Brasil é responsável pelo escoamento, que vai desde safras inteiras da agricultura até simples encomendas (VALENTE, 2001).

Para Ballou (2006), as vantagens inerentes do transporte rodoviário são o serviço porta-a-porta, sem necessidade de carga ou descarga entre origem e destino, a frequência e disponibilidade do serviço, e a velocidade e comodidade inerentes ao serviço porta-a-porta. Novaes (2007) destaca como uma das grandes vantagens desse meio de transporte, a capacidade de alcançar praticamente qualquer ponto do território brasileiro.

Segundo Grönroos (1995), os clientes normalmente percebem qualidade como um conceito muito amplo e aspectos que não são técnicos, todavia frequentemente dominam a experiência da qualidade.

Para Falconi (1992), um serviço de qualidade é aquele que atende, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Qualidade não é só ausência de defeitos, o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. O que garantirá a sobrevivência de uma empresa é a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao do concorrente.

As necessidades dos clientes sofrem constantes mutações. Algumas delas são respostas às novas tecnologias, à concorrência de mercado, às perturbações sociais e a conflitos internacionais (JURAN, 1992). Portanto, para manter sua posição no mercado, as prestadoras de serviço devem estar atentas a essas mudanças e devem ser flexíveis o suficiente para mudar seu processo de atendimento às exigências de um mercado globalizado.

Segundo Valente et al (2001), a concorrência existente no mercado de serviços de transporte obriga as empresas a uma constante modernização, de modo a mantê-las com competitividade suficiente para conservarem ou ampliarem suas fatias de mercado.

Os avanços tecnológicos que hoje ocorrem a uma velocidade espantosa, devem ser acompanhados por tais empresas e, sempre que viáveis técnica e economicamente, serem adotados. Entregar corretamente uma encomenda ou um produto ao cliente certo, no lugar e na hora programados, é a linha divisória entre as empresas com sucesso e as com fracasso no mercado (VALENTE et al, 2001).

O investimento em qualidade não traz retornos imediatos, mas contribui para a sobrevivência das empresas num mercado altamente competitivo por meio do aumento da demanda e, ainda, por diminuir a falta de qualidade, aumentando significativamente a satisfação do cliente. A busca pela qualidade no transporte gera ganhos significativos tanto para a transportadora, que constrói uma imagem de confiança no mercado, como para os clientes que têm suas necessidades atendidas.

Segundo BOWERSOX et al, (2002) a satisfação do cliente tem sido, há muito, um conceito fundamental na estratégia de marketing e de negócios. Colocado de forma simples, se as expectativas de um cliente em relação ao desempenho de um fornecedor são satisfeitas



ou excedidas, o cliente estará satisfeito, ao contrário, se o desempenho percebido for inferior ao do que o cliente esperava, o cliente estará insatisfeito.

Juran (1992) afirma que satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente. Ela é, em geral, sinônimo da satisfação com o produto.

Embora, muitas vezes, os clientes não tenham parâmetros para avaliar os serviços que lhes são oferecidos (dadas às características dos mesmos), mesmo que de maneira empírica, ou pouco estruturada, os clientes estarão avaliando os custos e os benefícios em suas decisões de compra (RAZZOLINI, 2006).

Segundo Ballou (1993), a determinação do nível de serviço deve iniciar-se com a enumeração das necessidades de desempenho dos clientes. O grande desafio é identificar e interpretar essas necessidades. Segundo Juran (1992), existe uma diferença de percepção, entre clientes e fornecedores, quanto àquilo que está contido no termo “produto” e as indústrias de serviços, em especial, estão cheias de casos nos quais as percepções do cliente diferem daquelas do fornecedor, a respeito daquilo que constitui produto ou qualidade.

Identificar as expectativas do cliente em relação ao serviço, interpretar suas necessidades é uma tarefa extremamente complexa, mas também crucial na luta pela sobrevivência, afinal a empresa depende disso para ser a preferida no mercado. Além das constantes mudanças nas necessidades dos clientes, das diferenças de percepção entre cliente e fornecedor, outro fator que dificulta ainda mais esse processo de interpretação é que as expectativas de serviço ainda podem variar significativamente de cliente para cliente.

Portanto, num ambiente de concorrência acirrada, como o ambiente no qual as transportadoras rodoviárias de cargas estão inseridas, as empresas precisam buscar características que as tornem competitivas, para isso, é fundamental que elas disponham de ferramentas para conhecer e interpretar as necessidades de desempenho de seus clientes e ainda, para avaliar a satisfação dos mesmos.

Segundo Albert (2002), Caso se espere transformar a qualidade do serviço num fenômeno presente em uma organização, deve-se fechar o círculo com algum sistema de *feedback*. Deve-se estabelecer um mecanismo de mensuração da qualidade do serviço que permita tornar os resultados conhecidos aos administradores e funcionários. Não basta pregar e ensinar sobre serviço e esperar que todos façam a coisa certa. A própria organização como um todo é que deve corrigir a si mesma e buscar a qualidade.

ALBERT (2002) afirma que há diversos métodos por meio dos quais se pode coletar os dados de *feedback* de que se necessita para avaliar a qualidade do serviço. O método escolhido dependerá de como lidar com os clientes, e de como os funcionários atuarem em seus cargos.

Suraman *et al* *apud* Lovelock *et al* (2006) desenvolveram uma ferramenta de avaliação da qualidade do serviço que se baseia na premissa de que os clientes podem fazer essa avaliação comparando suas percepções desse serviço com suas próprias expectativas. Grönroos (1995) reforça essa metodologia ao afirmar que o nível da qualidade total percebida não é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional apenas, mas sim pela diferença (*gap*) entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente.



3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente artigo, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documental que tratam do tema, e então foi feita a análise conceitual do assunto em nível regional.

Aplicou-se também a técnica do levantamento com aplicação de questionário, composto de vinte e dois itens referentes às cinco dimensões da qualidade, que se dividem em aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Os respondentes avaliaram em uma escala de 1 a 7 suas expectativas e percepções em relação a cada um dos vinte e dois itens. Eles ainda distribuíram 100 pontos entre as cinco dimensões de acordo com o grau de importância que associam a cada uma delas. Os dados resultantes da aplicação do questionário junto às empresas contratadas foram tabulados em uma planilha eletrônica. Por meio da tabulação dos dados, foi possível utilizar técnicas estatísticas para fazer a análise dos dados.

A aplicação do questionário possibilitou a pesquisa descritiva, do ponto de vista de seus objetivos, pois “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento” (GIL, 1991).

O levantamento foi feito junto a empresas da região Sul Fluminense que terceirizam o transporte rodoviário de cargas e que oferecem esse tipo de serviço. Esse levantamento foi realizado por meio da aplicação de um questionário desenvolvido com base na escala SERVQUAL adaptado a esse tipo de serviço.

Segundo Parasuraman et al. (1985), em uma prestação de serviços existem 5 *gaps* que podem ser analisados pelas empresas, conforme mostra a figura 1. Alguns desses *gaps* são internos ao prestador de serviço, como o caso do 2, 3 e 4 ou possuem interfaces externas (*gaps* 1 e 5) com os clientes.

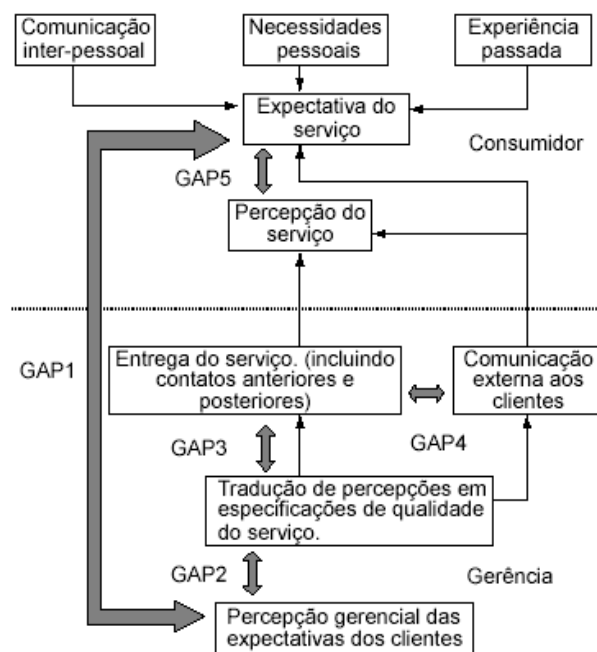


Figura 1- Modelo *gap* de qualidade dos serviços Fonte: PARASURAMAN et al. 1985



A identificação dos atributos utilizados na confecção do questionário foi baseado em contratos analisados entre tomadores dos serviços de transportes e as transportadoras, bases teóricas sobre o tema e o relato de pessoas que atuam na área (COSTA, 2009).

Para as análises estatísticas, foi calculada a mediana das expectativas e percepções para cada um dos vinte e dois itens do questionário, por parte das empresas contratantes e por parte das transportadoras, e, ainda, a mediana geral de cada um dos cinco aspectos da qualidade. Foi utilizada a mediana pois o cálculo é feito com variáveis discretas. A mediana é uma medida de localização central, é o valor que divide a amostra ao meio, ou seja, 50% dos elementos da amostra são menores ou iguais à mediana e os outros 50% são maiores ou iguais à mediana. Se n é ímpar, a mediana é o elemento médio.

$$Md = \frac{n+1}{2}$$

Quando o número de observações for par, usa-se como mediana a média aritmética das duas observações centrais.

$$\text{Média aritmética entre} = \frac{n}{2} \text{ e } \frac{n}{2} + 1$$

Em seguida, foi calculada a amplitude interquartil também para cada um dos valores atribuídos a cada item para expectativa e para percepção e também a média da amplitude interquartil por aspecto da qualidade. A amplitude interquartil é uma medida de dispersão e foi calculada para analisar variabilidade dos dados. A amplitude interquartil é simplesmente a diferença entre o 3º e o 1º Quartil.

$$\text{Amplitude Interquartil} = Q3 - Q1$$

Foi calculada a média simples dos pesos associados a cada dimensão por ambas as partes.

Por fim, foram feitas as comparações dos resultados obtidos por meio da pesquisa realizada por Costa (2009) e dos resultados da presente pesquisa, a fim de alcançar o objetivo desse estudo.

Como não foi encontrada nenhuma publicação com o número de transportadores terrestre de carga que prestam serviço na região Sul Fluminense, ou seja, a população é desconhecida, não foi possível calcular uma amostra probabilística. A pesquisa foi, então, realizada com uma parte da população que estava acessível. Portanto, essa pesquisa não faz inferência a toda população, mas apenas a população amostrada para o presente trabalho. Foram sujeitos da pesquisa uma prestadora de serviços de transportes rodoviários e vinte e nove empresas contratantes destes serviços de carga no Sul Fluminense. O levantamento foi realizado no período compreendido entre Julho a Setembro de 2010.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, quanto à classificação dos respondentes: 52 % são do sexo masculino; 56% têm 34 anos de idade ou menos, 20% têm entre 35 e 44 anos, 16% têm 50 anos ou mais; 44% dos trinta respondentes ocupam cargo de assistente ou auxiliar de logística, 52% são



supervisores ou diretores e 4% ocupam outros cargos; quanto à formação, 72% têm ensino superior completo ou incompleto e 28% têm apenas ensino médio completo.

Ao analisar os resultados dos questionários, observa-se que as transportadoras acreditam que as dimensões de maior importância para seus clientes são confiabilidade, segurança e empatia, e acreditam que desempenham com melhor qualidade aspectos relacionados à segurança. A Figura 2 resume a interpretação que as contratadas têm das expectativas e necessidades dos seus clientes e a forma como elas acreditam estar desempenhando o serviço em questão.

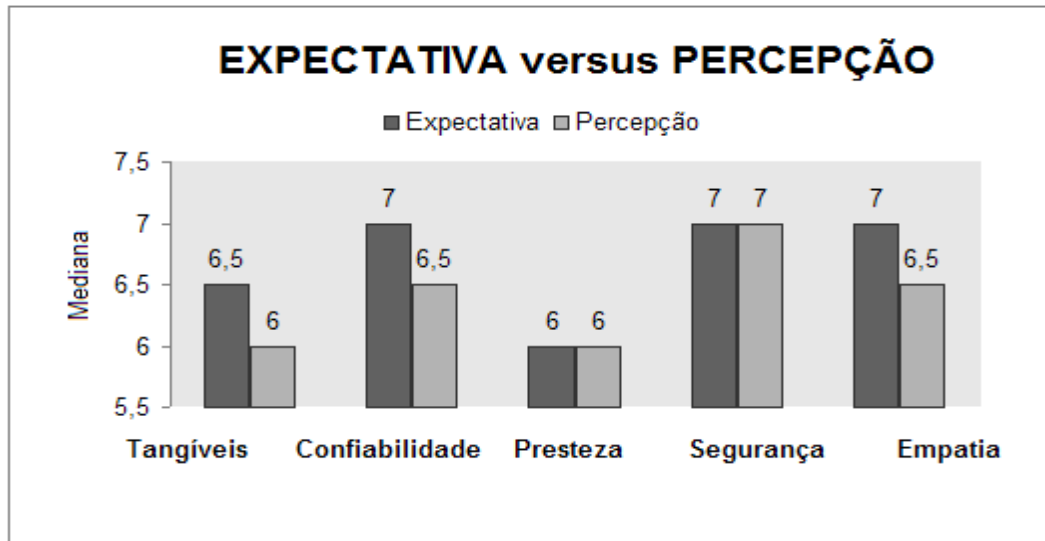


Figura 2- Mediana das expectativas/percepções para cada dimensão da qualidade - contratadas

Ao comparar as expectativas das contratantes e das contratadas em relação a cada dimensão da qualidade (Figura 3), é possível perceber que as contratadas são capazes de perceber o alto grau de exigência de seus clientes em relação a aspectos relacionados à confiabilidade e segurança. Por outro lado, as transportadoras acreditam que aspectos relacionados à empatia, que inclui itens como: atenção individual e personalizada a cada cliente, identificar as necessidades de seu cliente e se adaptar a elas, buscar a satisfação de seu cliente em primeiro lugar, têm um valor maior do que realmente têm, segundo a avaliação das empresas contratantes.

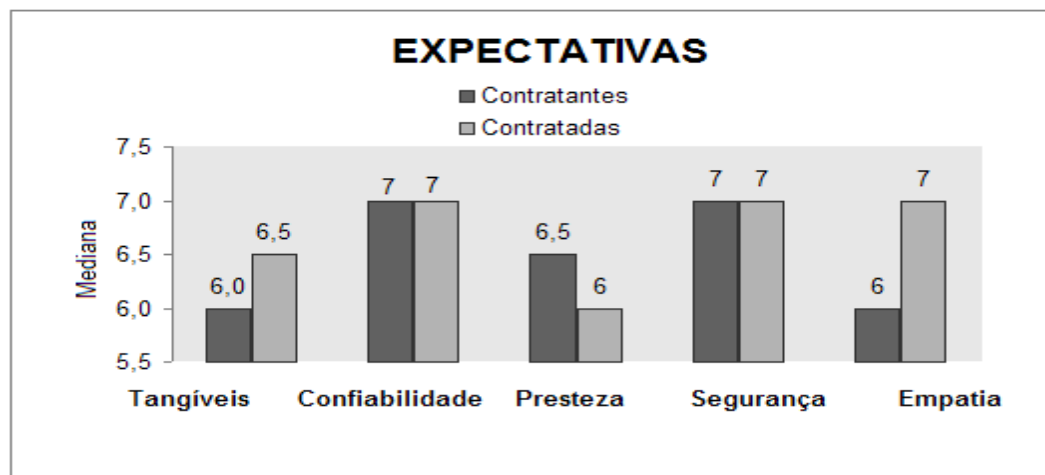


Figura 3- Comparação entre Expectativas: contratantes versus Contratadas



Para auxiliar nessa análise, estão representados na Figura 4, os pesos médios associados a cada dimensão da qualidade por parte das contratantes e das contratadas. Também nesse gráfico é possível perceber que a dimensão à qual as transportadoras dão maior importância é a empatia, e as dimensões mais importantes para as contratantes são confiabilidade e segurança.

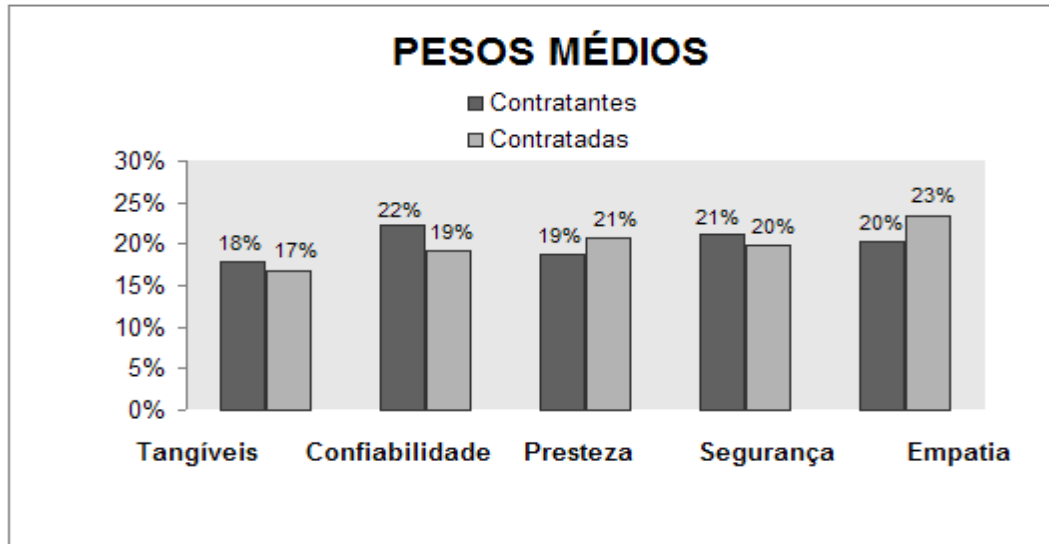


Figura 4 Comparação entre Pesos Médios por Dimensão da Qualidade: Contratantes *versus* Contratadas

Comparando as percepções das transportadoras e das empresas contratantes em relação a cada dimensão da qualidade no serviço de transporte rodoviário de carga (Figura 5), percebe-se um grande desvio na avaliação do serviço prestado. As transportadoras acreditam ter um desempenho melhor do que o que é percebido pelos clientes em todas as dimensões da qualidade. Ou seja, a forma como as duas partes fazem a avaliação do serviço não é a mesma, os clientes têm maior grau de exigência para todas as dimensões.

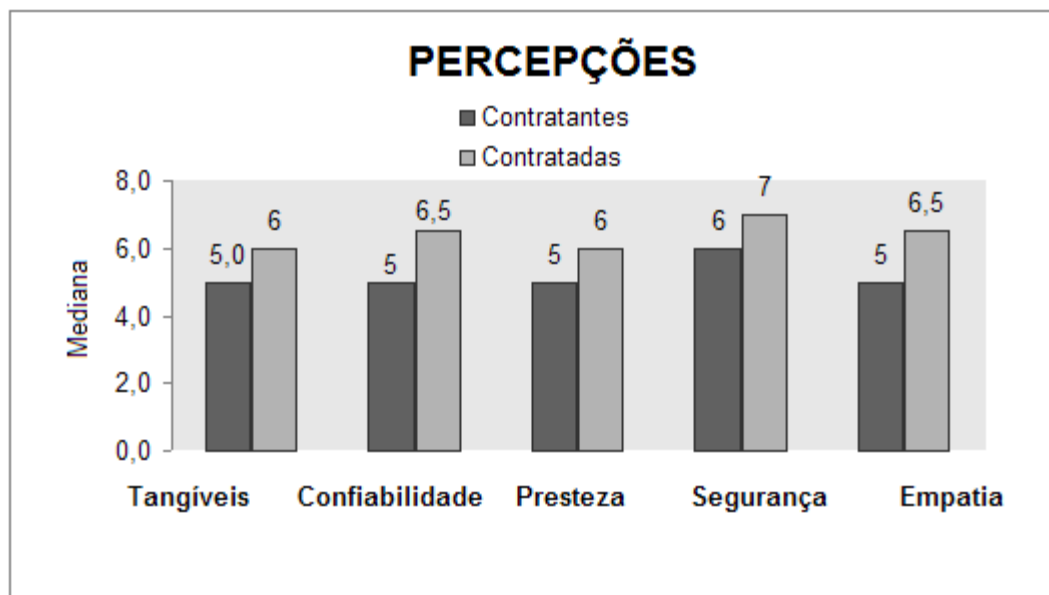


Figura 5- Comparação entre Percepções: contratantes *versus* Contratadas

Conforme demonstrado, segurança foi uma das dimensões da qualidade que apresentou o maior *gap* de serviço, ou seja, maior diferença entre o que os clientes esperam



receber e suas percepções do serviço que foi entregue. Esse aspecto é um dos considerados mais importantes para os contratantes do serviço de transporte rodoviário de carga. Os itens avaliados no questionário aplicado em relação à segurança foram: oferecer sistemas de rastreamento de cargas, estarem de acordo com as normas e regulamentações vigentes, garantir um transporte sem acidentes e acondicionar as cargas de forma correta para que não haja avarias.

Todos os itens foram avaliados com, no mínimo, grau 5 de importância (numa escala de 1 a 7) por parte das empresas contratantes e a amplitude interquartil média dessa dimensão foi de 0,5, a menor amplitude, ou seja, a dispersão dos dados é mínima, o que confirma uma vez mais a grande importância desses itens no serviço de transporte rodoviário de cargas para as empresas contratantes.

Segurança e meio ambiente são dois conceitos chave para a maioria das empresas. Está preocupação vem aumentando a cada dia com a crescente busca por negócios sustentáveis. Um acidente de transporte, além de causar prejuízos financeiros para a empresa, poderia causar também impactos ambientais e, conseqüentemente, desvalorizar seu nome no mercado. Portanto, as transportadoras que reconhecerem essa preocupação e investirem em um transporte mais seguro, certamente se destacarão diante dos concorrentes já que a maioria das empresas, segundo essa pesquisa, acreditam já estar desempenhando um bom trabalho no que diz respeito à segurança.

Ao analisar o *gap* do conhecimento, ou seja, a diferença entre o que os provedores de serviços acham que os clientes esperam e as reais necessidades e expectativas dos clientes notou que as transportadoras contratadas reconhecem o grau de exigência das contratantes em relação à segurança.

Por outro lado, as contratadas avaliam melhor que os contratantes o desempenho do serviço por elas prestados, ou seja, talvez por acreditarem estar desempenhando um bom trabalho, não realizam investimentos e melhorias necessárias nesses itens e, conseqüentemente, não atendem totalmente às expectativas de seus clientes. Tal análise está representada na Figura 6.

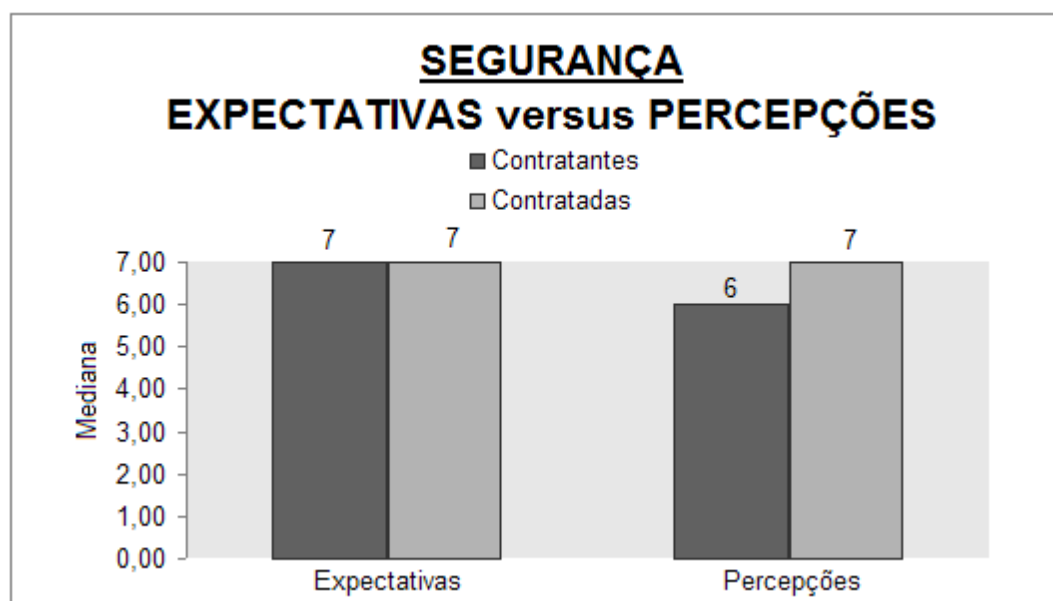


Figura 6- Segurança: comparação entre expectativas/percepções: contratantes *versus* contratadas



Outra análise que merece destaque é a da dimensão empatia. Essa dimensão apresentou o menor *gap* de serviço, ou seja, é a dimensão que mais atende às expectativas dos clientes. Conforme observado na Figura 7, da comparação entre os pesos médios, as transportadoras contratadas associam o maior grau de importância a essa dimensão. Da mesma forma, na referida figura observa-se que, apesar de as transportadoras avaliarem melhor seu desempenho, assim como em todas as outras dimensões, elas também acreditam que seus clientes têm um grau de exigência maior do que o real. Talvez por interpretarem erroneamente as expectativas das contratantes, as transportadoras se esforçam para desempenhar um bom trabalho nesse aspecto da qualidade, resultando no menor *gap*.

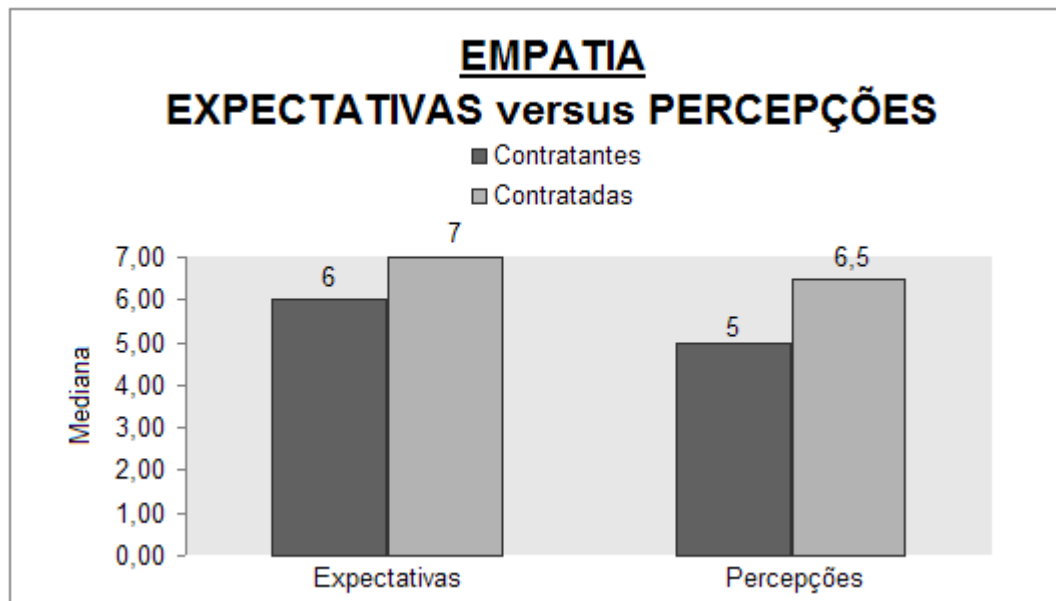


Figura 7- Empatia: comparação entre expectativas/percepções: Contratantes *versus* contratadas

Essa interpretação incorreta por parte das transportadoras em relação às expectativas de seus clientes no que se refere a itens da dimensão empatia é o chamado *gap* de conhecimento, que é a diferença entre o que os provedores de serviços acham que os clientes esperam e as reais necessidades e expectativas dos clientes. Talvez por acreditarem que essa seja a dimensão de maior importância para as empresas contratantes, as transportadoras direcionam seus esforços e investimentos para os itens referentes à empatia e, assim, geram *gaps* de serviço nas dimensões que realmente interessam.

Como podem ser observadas com esses resultados, as transportadoras não atendem às expectativas de seus clientes em nenhuma das cinco dimensões da qualidade. É perceptível que há uma grande diferença no grau de exigência das partes contratantes e contratadas no momento da avaliação do serviço, é natural que os clientes sejam extremamente exigentes já que dispõem de uma grande variedade de transportadoras dispostas a suprir suas necessidades. Por outro lado, isso exige das transportadoras excelência na prestação de serviços e, para alcançar a excelência, é fundamental que elas sejam capazes de interpretar o que é mais importante para seus clientes para direcionarem seus investimentos corretamente e se destacarem diante da concorrência.

5. CONCLUSÃO

Por meio das comparações feitas no desenvolvimento desse estudo, foi possível concluir que, apesar de as contratadas serem capazes de perceber o grau de exigência de seus clientes para a maioria dos aspectos da qualidade, existem algumas falhas na interpretação, ou



seja, *gaps* de conhecimento, que podem estar diretamente relacionadas ao *gap* de serviço existente. Um exemplo disso é o caso da dimensão empatia, exposto durante o desenvolvimento desse trabalho. Talvez por entenderem erroneamente que seus clientes têm alto grau de exigência em relação a esse aspecto, as transportadoras investem em melhorias que resultam no menor *gap* de serviço.

A avaliação da qualidade do serviço e o grau de importância associada a cada dimensão da qualidade são os mesmos por parte dos contratantes e contratados. Essas questões da problemática também foram respondidas por meio das comparações realizadas, que permitiram perceber que a avaliação da qualidade pelas duas partes não é a mesma, as contratadas avaliam melhor todos os aspectos da qualidade, ou seja, as empresas contratantes são muito mais rigorosas na avaliação do serviço, o que pode ser uma das causas de existência de *gap* de serviço em todas as cinco dimensões. Um exemplo é a dimensão segurança, que apesar de ser bem interpretada pelas contratadas, talvez por acreditarem desempenhar um bom trabalho, deixam a desejar com seus clientes.

Existe uma relação entre os *gaps* do conhecimento (diferenças entre o que os provedores de serviços acham que os clientes esperam e as reais expectativas dos clientes) e os *gaps* de serviço, mas também uma relação destes com as diferenças na forma como as partes avaliam o desempenho do serviço.

Como limitação desse trabalho, tem-se a falta de acesso a dados referentes ao número de empresas que prestam serviço de transporte rodoviário de cargas no Sul Fluminense, o que impossibilitou a amostragem probabilística, portanto, as conclusões desse estudo não fazem inferência a toda à população, apenas a amostra estudada.

Para trabalhos futuros relacionados ao tema qualidade em serviços, sugere-se a pesquisa numa delimitação de estudo mais abrangente, estadual/nacional, e ainda a análise dos demais *gaps* da qualidade, a fim de entender a relação desses com a insatisfação das contratantes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BALLOU, R.H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R.H. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993.

BENTES, J.C. *Análise Ambiental-Urbana da Conurbação Volta Redonda-Barra Mansa, no Sul Fluminense*. Brasília: IV Encontro Nacional da ANPPAS, 2008. Disponível em: <http://www.anppas.org.br/encontro4/cd/ARQUIVOS/GT8-814-501-20080510211339.pdf>. Acessado em 04/06/2010.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. B. *Gestão logística de cadeia de suprimentos*. São Paulo: Bookman, 2002.

CNT- *Boletins Estatísticos (2005 a 2009)*. Disponíveis em: <http://www.cnt.org.br/porta1/webCNT/page.aspx?p=2d8cd63a-158e-4d8d-bf70-1cfde63f5de0>. Acessado em 01/10/2010.

COSTA, B. *Avaliação da qualidade do serviço de transporte rodoviário de carga no Sul Fluminense*. Volta Redonda, 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2009.

FALCONI, V. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. São Paulo: Fundação Christiano Ottoni, 1992.



FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. *Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JURAN, J.M. *A Qualidade Desde o Projeto – Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Gengage, 1992.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Marketing de serviços, pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: Bearson, 2006.

NOVAES, A.G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML V. A., BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, 1985, v. 49, n. 4, p. 41-50.

PICCIANI, J. *O milagre econômico do Sul Fluminense*. Disponível em: http://www.jorgepicciani.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=99&Itemid=32. Acessado em 04/06/010.

VALENTE, A.M.; PASSAGLIA, E.; NOVAES, A.G. *Gerenciamento de transporte e frotas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.