

\*Provável submissão do artigo: ANPET

## A ANÁLISE DE VALOR CLIENTE VS. EMPRESA: OS GAPS DA QUALIDADE NO SERVIÇO LOGÍSTICO

Gabriel Rosa Bitencourt (UFRGS)  
Fernando Dutra Michel (UFRGS)  
Ângela de Moura Ferreira Danilevicz (UFRGS)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Engenharia de Produção e Transportes

### Resumo

O alinhamento do serviço prestado com as percepções e expectativas do cliente é muito importante para o sucesso de um negócio. Estudos já demonstraram os benefícios que a qualidade provê em ganhos com *market share* e retorno sobre o investimento (PARASURAMAN *et al.*, 1985). A percepção de um serviço de qualidade está diretamente ligada ao atendimento das expectativas do cliente, através da identificação dos atributos que este avalia como fundamentais e do atendimento satisfatório destes atributos. O presente trabalho trata do levantamento de atributos da qualidade na prestação do serviço por parte de um Operador Logístico e da interação deste com seus clientes. As visões de ofertantes e demandantes do serviço foram confrontadas, buscando-se avaliar pontos de discordância entre elas. Foram utilizadas ferramentas da qualidade em Serviços como forma de se obter os resultados esperados. Como resultado, foram identificados os atributos de qualidade no serviço e também indícios dos *gaps* entre oferta e demanda, bem como a validação do método aplicado.

### Abstract

Aligning customer perceptions and expectations along with services providing is extremely important to achieve success in business. Studies have shown the benefits of service quality in market share gains and return on investment (PARASURAMAN *et al.*, 1985). The quality perceived in services is strictly related to meeting customer's expectations through the identification of the service's key determinants and the expected service level delivery. This paper contains the identification of the key determinants involved in the service delivered by a Logistics Services Provider and the interaction with its customers. Both service provider and customer's point of view were compared, aiming to discover the discrepancies among them. The service's quality tools were used in order to achieve the expected results. Logistics service quality determinants and the quality gaps were obtained as the result of this research, as well as the validation of the method applied.

### Palavras-Chave:

Logística; Serviços; Qualidade; *Gaps*.

## 1. Introdução

Com a crescente eliminação das fronteiras entre mercados, percebe-se um aumento na competitividade entre as empresas, exigindo-se cada vez mais uma maior sintonia nas relações que envolvem uma empresa foco, seus fornecedores e clientes. O aumento das exigências dos consumidores nos dias de hoje resulta no atendimento da expectativa do cliente como sendo uma das chaves para obter sucesso frente à concorrência (Austin *apud*

Silva e Ribeiro, 2002). Essa crescente competição observada em todos os setores da economia faz com que as margens de lucro sejam menores, os riscos sejam maiores, o que reforça a importância de se manter um serviço de alto nível (SILVA; RIBEIRO, 2002).

Tem-se, assim, um cenário em que, parafraseando Darwin, somente as organizações mais aptas sobrevivem. Frente a essas prerrogativas e impulsionado pela consolidação do movimento *Just-in-time*, dos programas da qualidade do início dos anos 80, e da Reengenharia de Processos no início dos anos 90, o conceito de Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*) e a sua gestão ganha força dentro do meio empresarial em âmbito global.

A busca pela otimização individual de cada um dos elos de uma cadeia de suprimentos/distribuição, para se chegar à otimização global da mesma, não pode mais ser considerada suficiente. É necessária a existência de sinergia entre os participantes dessa cadeia (KOTLER, 2000).

Tendo em vista esse contexto, o desenvolvimento de parceria entre empresas participantes de uma cadeia produtiva específica, dentro de um segmento de mercado, se mostra de vital importância para se obter diferencial competitivo ou, até mesmo, a simples sobrevivência das empresas inseridas em determinados setores cuja competitividade é muito alta (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Diante da complexidade de uma só empresa gerenciar as diversas atividades que permeiam a produção de um bem ou serviço, surge a figura do operador logístico. Segundo Novaes (2007, p. 282), “operador logístico é o prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa cliente ou somente parte dele. Mas, qualquer que seja a amplitude da terceirização, o processo deve ser tratado de maneira integrada, de forma a permitir a visão de todo o fluxo”. O operador logístico permite que o fabricante se foque em suas *core competencies* (PRAHALAD; HAMEL, 1990) ou competências estratégicas do seu negócio. Estas consistem no que ele faz de melhor e é crítico para a sua existência, deixando algumas, ou todas as outras atividades não essenciais, a cargo deste operador.

Haja vista a importância adquirida por estes prestadores de serviços logísticos no cenário econômico atual, este estudo busca fazer uma análise de um Operador Logístico e do modo como se relaciona com alguns dos seus principais clientes.

Busca-se, por meio de um estudo de caso, a identificação dos principais atributos valorizados pelos clientes no serviço prestado pelo operador, bem como a priorização destes. Ao serem evidenciados estes atributos, facilita-se a orientação dos processos da empresa de modo a manter um nível de serviço satisfatório, de acordo com a percepção dos clientes (PARASURAMAN et al., 1985; ALCÂNTARA, 2000; ANDERSON; MITTAL, 2000; FORTE; BODMER, 2004; ELLINGER et al., 2008). Desta forma é possível identificar incoerências na prestação de serviço, que demandarão planos de ação por parte da empresa.

O trabalho está dividido em seis seções, estruturadas da seguinte forma: na primeira seção tem-se a introdução, contextualizando o tema e salientando sua importância; a segunda e terceira seções apresentam o referencial teórico pertinente ao estudo, abordando questões como Logística e Qualidade em Serviços. Posteriormente, na seção 4 têm-se o método desenvolvido para condução do estudo e uma breve apresentação do operador analisado; na seção 5 estão explicitados os resultados obtidos e, por fim, na seção 6 são apresentadas as considerações finais deste estudo e recomendações de pesquisas futuras.

## **2. Supply Chain Management**

Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP* (2011): “Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo avanço e reverso e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”. É uma função de integração de atividades primárias para unir as principais funções e processos de negócios, dentro e entre as companhias, dentro de um modelo de negócio coeso e de alto desempenho. Inclui a coordenação e colaboração de canais de parceiros, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços terceirizados e clientes (KARIMI et al., 2005). Segundo os autores a logística é definida, analogamente, como a cola que une as entidades de uma rede de suprimentos.

A gestão da logística, segundo Trappey *et al.* (2007) consiste de uma série de atividades que inclui a gestão de armazenagem, a gestão de pedidos, a coleta e distribuição de bens materiais, o transporte e o controle de inventário. À medida que uma significativa quantidade de informações é gerada e compartilhada entre os participantes integrantes da rede, estrategicamente distribuídos em escala global, tem-se grande complexidade no monitoramento e controle da eficiência e da qualidade dos serviços logísticos.

O intuito da gestão logística é otimizar o fluxo de processos dos integrantes relacionados ao longo de uma cadeia. Ballou (2001) destaca a importância da gestão logística moderna em função do impacto que a mesma causa nos custos operacionais da empresa (está entre os maiores custos), bem como ao fato de causar importantes e irreversíveis perdas para o negócio, quando mal realizada.

Devido à complexidade de gerenciamento dos inúmeros fatores que permeiam a cadeia de suprimentos, a terceirização de serviços logísticos tem ganhado cada vez mais espaço nas relações de mercado, sendo os Operadores Logísticos os principais agentes nessa integração. Bansal *et al.* (2008) mencionam que os principais fatores que levam as empresas a optarem pela terceirização de serviços logísticos são a necessidade em se focar nas suas *core competencies*, o fator de globalização dos negócios e mercados, além da necessidade de reduzir custos operacionais e aumentar o nível de serviço. O Operador Logístico alcança esses objetivos à medida que adquire *expertise* no negócio, em razão de

sua atuação em diversos tipos de arranjos comerciais com diferentes clientes e, também em virtude disto, obtém uma redução de custos por meio de economias de escala.

Segundo Larhooven et al. (*apud* Carbone e Stone, 2000), o Operador Logístico ou *3PL* (*Third-Party Logistics*) é responsável por gerir, analisar e elaborar atividades associadas ao transporte e armazenagem, que incluem o fluxo de materiais, informações, gestão de inventários, bem como outras atividades que agregam valor à *Supply Chain* (*SC*). Carbone e Stone (2005) ainda afirmam que o *3PL* geralmente fornece serviços logísticos baseados em processos e não em funções, visando à integração de parte, ou mesmo de todo o processo da rede logística, para o cliente.

O crescimento que o mercado de prestação de serviços logísticos adquiriu, nas últimas duas décadas, encontra respaldo nos estudos de Large (2011). Este crescimento é fruto das tendências de terceirização de um modo geral, mas também da percepção dos ganhos que podem ser obtidos com a redução de custos e aumento da agilidade do serviço ao se fazer uso dos Operadores Logísticos, bem como melhor se adequar às flutuações da demanda. O autor relata em seus estudos que a movimentação de capital das empresas européias atuantes nesse ramo, no ano de 2008, alcançou valores em torno de 93 bilhões de Euros. O mesmo autor aponta um volume de 374 bilhões de Euros como de crescimento potencial esperado para esse setor.

O Operador Logístico deve trabalhar em sintonia com os anseios de seus clientes, oferecendo um serviço customizado e de valor agregado. Large (2011) ressalta a importância do Operador Logístico tentar se adaptar às necessidades específicas de seus clientes, buscando entender os principais requisitos valorizados por estes. Ele expõe que essas adaptações tendem à satisfação do cliente, bem como uma conseqüente fidelização do mesmo, acarretando em parcerias de longo prazo. Por esta razão é importante que se ofereça um serviço de elevada qualidade aos olhos do cliente.

### **3. Qualidade em Serviços e seus Gaps**

Um serviço é algo intangível e perecível; de um modo geral, trata-se de um processo gerado e consumido quase que simultaneamente. Embora o consumidor não possa conservar ou estocar o serviço real após ele ter sido produzido, o efeito ou impacto que ele causa é possível de ser mantido (SASSER *et al.*, 1978). A qualidade do serviço será, na maior parte dos casos, percebida no momento em que o serviço é oferecido, sendo este contato serviço-cliente um momento de verdade (Grönroos, 1990) e de provação para o prestador de serviço perante o cliente.

A percepção da qualidade do serviço é o grau de discrepância entre percepções e expectativas. Essas percepções são bastante subjetivas e variam de acordo com experiências anteriormente vividas e também de acordo com as necessidades e anseios que cada cliente tem naquele momento (Grönroos, 1982; Cook e Verma, 2002).

Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é dita satisfatória (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 146).

É indispensável para toda empresa que queira competir no ramo de serviços, e nos serviços logísticos não é diferente, ter consciência da percepção de valor que o cliente tem do serviço e dos atributos de qualidade valorizados por ele. Segundo Christopher (1999, p. 83), cada mercado tem, na maioria dos casos, diferentes segmentos com percepções bem diferentes em relação a benefícios e sacrifícios. O autor comenta que “os pesos conferidos por cada cliente ou consumidor aos atributos da oferta diferirão, assim como suas percepções em relação ao desempenho”. Considerando-se isso, deve-se buscar identificar possíveis discordâncias ou deficiências com relação a essas percepções, tomando ações corretivas apropriadas a cada um desses segmentos, através de estratégias específicas de logística e marketing. Com níveis de serviço ao cliente bem definidos e objetivos traçados, e um bom controle sobre custos, todos sabem exatamente que tipo de troca se estará fazendo e o que receberão em retorno (Sabath *apud* Lambert *et al.*, 1998).

O sucesso no mundo dos negócios está associado à habilidade de entrega de um serviço superior (GALE, 1990; RUDI; WANSLEY, 1984). Entregar um serviço superior está por sua vez associado à manutenção da qualidade superior do serviço, como um pré-requisito para o sucesso (PARASURAMAN *et al.*, 1988). Organizações líderes de mercado têm em comum o fato de se superarem para manter a qualidade de seus serviços e a consequente lealdade de seus clientes (ZEITHAML; BITNER, 1996). O sucesso em longo prazo de uma empresa está relacionado à manutenção ou expansão de uma base de clientes leais, sendo possível medir-se o impacto financeiro da qualidade dos serviços através da retenção de clientes. Berry (1987) expõe que a empresa deve ser leal ao cliente para adquirir sua lealdade.

A garantia da prestação de um serviço superior e consistente por parte das empresas demonstra o comprometimento da mesma para com seus clientes (lealdade do serviço). Este comprometimento que faz com que os mesmos adquiram confiança neste serviço e tornem-se leais a essa empresa (lealdade do cliente). A habilidade de oferecer lealdade no serviço (e de mantê-la) está vinculada ao preenchimento das necessidades momentâneas do cliente, antecipação de necessidades futuras e do enriquecimento das relações com esses clientes. Praticamente todas as interações de negócios estão baseadas no relacionamento firma-cliente. O desenvolvimento de relacionamentos entre os funcionários da organização prestadora de serviço e seus clientes, através de uma relação de continuidade e vínculo emocional, conduz a maior confiança dos clientes, maior conhecimento do mesmo por parte da empresa e consequente identificação das necessidades que este tem (KANDAMPULLY, 1998).

Vargo e Lusch (2004) enfatizam que o objetivo da organização orientada a serviços deve ser customizar ofertas, reconhecer que o consumidor é sempre um co-produtor do serviço e se esforçar para maximizar o envolvimento deste consumidor nessa customização, de modo a melhor atender às necessidades que ele apresenta. Daí a necessidade da interação constante com o cliente, não somente no momento de oferecimento do serviço, mas sim buscando entender como esse serviço está chegando até ele, suas percepções, necessidades, expectativas e frustrações.

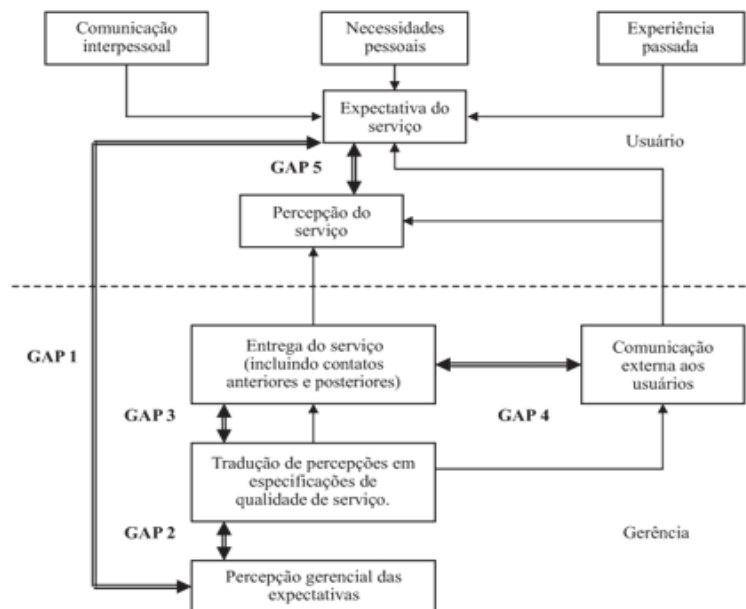
Campos (2004) comenta, porém, que transformar o cliente em ‘rei’ (expressão corrente) tem limites e não deve ser encarada do ponto de vista romântico. O mesmo afirma que o foco no cliente deve ter sempre um ponto de vista financeiro, ou seja, ações que se traduzam na preferência do cliente em relação a um produto ou serviço de determinada empresa e que acarretem em aumento nas vendas. O importante é entregar ao cliente aquilo que ele valoriza, pelo preço que ele está disposto a pagar e nada mais. Isto demonstra a importância de se levar em conta o *trade off* do nível de serviço x custo total.

Alcântara (2000, p. 3) expõe que “toda política de serviço ao cliente deve identificar e priorizar as atividades importantes para a realização dos objetivos operacionais propostos e incorporar padrões de medidas, em termos de atingimento e relevância desses objetivos, para avaliar seu desempenho. O ponto crítico dessas ações é oferecer aos clientes-chave um padrão de serviço superior, um *extra service*, que possa ser visto e entendido pelos mesmos como um valor extra, adicionado ao produto. Portanto, para definir o nível de serviço a ser oferecido, é preciso que antes de tudo a empresa entenda o que é valor para o cliente”.

No entanto, o grande desafio das empresas de hoje é promover a integração com parceiros de negócios e clientes, com o intuito de melhorar o fluxo de informações, de modo a melhorar o nível e a qualidade do serviço frente às rápidas oscilações de demanda. Uma abordagem utilizada pelo Marketing trata sobre os *gaps* da qualidade. Estes *gaps* são as lacunas da qualidade no serviço, ou seja, expectativas e percepções dos clientes e dos prestadores de serviços e seus distanciamentos (PARASURAMAN *et al.*, 1985; NUNEZ *et al.*, 2002; FORTE *et al.*, 2004). A literatura atual trata de até sete *gaps* da qualidade, porém o presente estudo se focará na abordagem clássica desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), desenvolvida a seguir, que trata de cinco *gaps*, ilustrados na Figura 1 e comentados a seguir:

- *Gap 1*: Trata das divergências entre as percepções do que os executivos do prestador de serviços imaginam que o consumidor espere de um serviço de qualidade e do que este consumidor realmente espera.
- *Gap 2*: Trata da dificuldade dos executivos do prestador de serviços em transformar suas percepções, a respeito do que o seu cliente espera de um serviço de qualidade, em especificações técnicas para o seu *front-line* e dessa forma atingir o desejado.

- *Gap 3*: Trata da dificuldade em fazer com que os profissionais da linha de frente (*front-line*) do prestador de serviço - que estão em contato direto com o cliente - atendam aos requisitos e especificações de modo a atingir um serviço de qualidade percebida pelo cliente.
- *Gap 4*: Está relacionado com o pacote de serviços anunciados pelo prestador e o que ele realmente consegue cumprir, tanto positiva quanto negativamente. Expectativas criadas em razão de falsas promessas levam a uma maior decepção por parte do cliente, bem como serviços mal divulgados podem ter seu valor e qualidade subestimados por esse cliente.
- *Gap 5*: Trata do distanciamento entre a qualidade de serviço que o consumidor espera receber e a qualidade percebida no momento do seu consumo. Muitas vezes o não atingimento dessas expectativas pode estar relacionado a alguma restrição que impede o prestador de ter êxito na tarefa. No entanto existem relatos de que, na maioria das vezes, uma explicação sincera e convincente por parte do prestador causa um efeito bastante positivo na percepção do consumidor, mesmo que a satisfação com relação ao serviço em si não seja plena.



**Figura 1:** *Gaps da Qualidade.*  
**Fonte:** Parasuraman *et al* (1985).

Malhotra (2001) expõe que a pesquisa de mercado auxilia na identificação, coleta, análise e disseminação de informações, fazendo uso destas informações na identificação de oportunidades de mercado. Por meio de pesquisa de mercado, busca-se o levantamento de dados com relação às percepções dos clientes e dessa forma minimizar os *gaps* entre as visões do cliente e do provedor do serviço. Ao se analisar estas lacunas é possível

identificar os atributos que devem ser priorizados de forma que o cliente perceba valor no serviço prestado, condizente com o que se está pagando, e se mostre satisfeito com relação ao mesmo. A Figura 2 apresenta um gráfico que auxilia a empresa a se orientar e se posicionar com relação à quais tipos de posturas e medidas devem ser tomadas, de acordo com a importância e satisfação do cliente para com os atributos levantados.

No panorama atual, o cliente é visto como um parceiro, o que leva as empresas a se focarem na busca de relacionamentos em longo prazo. Isto requer a existência de níveis de qualidade e serviço a altura das expectativas desse cliente, por meio do alinhamento dos processos da empresa com essas expectativas (PARASURAMAN *et al.*, 1991). Contudo, no setor de serviços a dificuldade é estabelecer padrões que sejam coerentes com as perspectivas de avaliação da qualidade. É fácil entender que as dimensões de qualidade do setor de serviços são de caráter qualitativo e subjetivo, em sua grande maioria. No entanto existem métodos e técnicas que visam diminuir esta subjetividade (MICHEL *et al.*, 2004). As já referidas pesquisas de mercado e a análise dos *gaps* da qualidade têm por objetivo auxiliar no estabelecimento desses padrões.



**Figura 2:** Relação entre importância e satisfação na priorização das atividades.

**Fonte:** Adaptado de Slack et al. (2002).

O ponto-chave na avaliação de desempenho é conseguir correlacioná-los às estratégias prioritárias da empresa, diretamente ligadas a satisfação dos clientes. Estratégias essas desenvolvidas com o intuito de maximizar a utilização de recursos em prol dos objetivos da mesma. Tendo essas estratégias bem definidas, é importante desdobrá-las para a operação e, uma vez realizado esse processo, mensurá-las e medi-las constantemente (HARRINGTON, 1993). Na logística, o nível de serviço pode ser medido por indicadores de desempenho como, por exemplo, a quantidade ou percentagem de entregas realizadas dentro do prazo, dentro das especificações exigidas, tempo de entrega, rapidez com que se corrige um eventual engano de entrega, tempo de processamento de pedidos, qualificação e cortesia dos motoristas e ajudantes. Por meio da medição de desempenho é possível saber



os rumos que a empresa está seguindo e a que velocidade e, quando necessário, redefinir estes rumos ou aumentar o passo.

#### **4. Procedimentos Metodológicos**

Esta seção apresenta métodos de pesquisa e trabalho que serão utilizados para realização do estudo.

##### **4.1 Cenário de Pesquisa**

O objeto deste estudo é um operador logístico que possui matriz situada em Porto Alegre, bem como unidades operacionais espalhadas por todo o Brasil, Mercosul e Chile, além de também estar localizado dentro de distritos industriais estratégicos. O mesmo presta serviços de Comércio Internacional, Armazenagem, Transporte, E-DOC e Projetos Logísticos customizados. A empresa conta, atualmente, com cerca de mil funcionários trabalhando em suas unidades e está entre as maiores do Sul do país neste segmento.

A grande variedade de serviços oferecidos, bem como a ampla carteira de clientes da empresa, torna oportuna a avaliação do que é valor para esses clientes.

##### **4.2 Método de Pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, pois, segundo Menezes (2005), busca gerar conhecimento para aplicação prática e para resolução de problemas específicos. Com relação à abordagem ela se enquadra tanto no tipo de pesquisa qualitativo, por meio da aplicação de entrevistas e questionários, quanto no tipo quantitativo, através da quantificação das respostas desses questionários, em termos de priorização e de níveis de satisfação.

Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa pode ser qualificada como exploratória que, segundo Gil (2002, p. 41), tem por “objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses”. Quanto aos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso envolvendo um Operador Logístico de grande porte e alguns de seus principais clientes. Segundo Voss *et al.* (2002), um método indicado para questões em que existem incertezas sobre os elementos e variáveis que constroem a teoria que explica um fenômeno é o de estudo de casos.

##### **4.3 Método de Trabalho**

O método de trabalho utilizado nesta pesquisa contempla cinco passos. Como primeiro passo é realizado um levantamento de atributos considerados importantes na prestação de um serviço logístico de boa qualidade. Este levantamento é realizado com alguns profissionais do ramo da logística, através de entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro semi-estruturado (Ribeiro; Milan, 2007). São feitas perguntas abertas, de cunho qualitativo, visando extrair o maior número possível de atributos, considerados relevantes pelos entrevistados. A posterior análise das respostas obtidas nas entrevistas permite a identificação dos atributos mais mencionados (mais recorrentes). À esses atributos

identificados na pesquisa qualitativa, são somados atributos mencionados na literatura especializada no assunto, atributos identificados pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) do Operador, bem como outros atributos citados por *experts*.

Uma vez levantados os atributos, utiliza-se de um Diagrama de Árvore de modo a organizar as informações levantadas (passo 2). Dentro de cada macro-atributo identificado têm-se desdobrados os micro-atributos afins a eles. A intenção é de desdobrar um objetivo primário em objetivos secundários ou até terciários, para se definir ações claramente executáveis que permitam atingir o objetivo primário pretendido. Por exemplo, Infraestrutura de Apoio Condizente pode ser apontada como um macro-atributo. Para que esse macro-atributo seja considerado satisfatório, existem alguns micro-atributos que precisam ser satisfeitos, individual ou conjuntamente, a saber: Boa infraestrutura para armazenagem e de segurança; Caminhões em boas condições; Número de docas disponíveis.

É importante salientar que alguns atributos, que fujam da alçada do Operador, não são considerados. Por exemplo, questões que envolvam regulamentações legais não podem ser alteradas e sim acatadas pelo prestador.

O terceiro passo trata da definição do tipo de gap que se deseja medir, dentre os gaps mencionados na revisão da literatura.

Como quarto passo da pesquisa utilizam-se os atributos que fazem parte do Diagrama de Árvore para elaboração do questionário quantitativo, evidenciando problemas e necessidades na prestação de serviços logísticos. O questionário é dividido em níveis primários que são desdobrados em níveis secundários. Para a pesquisa em questão, o questionário se aplica aos responsáveis dos clientes do operador logístico e, também, aos gestores deste operador. Primeiramente, o entrevistado pontua de 1 a 10 os atributos secundários de acordo com a satisfação em relação à oferta (sendo **1** o micro-atributo mais insatisfatório e **10** o mais satisfatório). Após, o entrevistado avalia a importância de cada um desses micro-atributos. Os micro-atributos serão pontuados de acordo com o seguinte critério: pontuação mínima **1** (um) para o atributo identificado como o menos importante no serviço prestado pelo operador; e pontuação máxima **10** (dez) para aquele que o entrevistado considera muito importante, variando os valores gradativamente dentro desse intervalo, de acordo com a importância dada pelo entrevistado. Finalmente, os macro-atributos, que inicialmente haviam sido desagregados recebem uma escala de importância entre eles, de um a três (alta, média e baixa importância). A pontuação de cada atributo é ponderada de acordo com a representatividade do seu grupo no geral (nível do macro-atributo) e também por sua representatividade dentro do seu grupo (nível do micro-atributo).

Com esta quantificação, busca-se identificar a importância de cada atributo e a percepção que os ofertantes e demandantes do serviço possuem com relação aos serviços oferecidos pelo mercado. Alguns fatores podem apresentar grande importância e satisfação ao mesmo

tempo, estes devem ser preferencialmente priorizados. Outros podem se apresentar como pouco relevantes por terem baixa importância e bom nível de satisfação, não necessitando maiores preocupações em curto prazo. Neste quinto passo é possível a realização da análise dos *gaps* identificados no serviço prestado pelo Operador Logístico, bem como a proposição de sugestões de melhorias nos processos e nos serviços prestados.

## 5. Resultados

### 5.1 Levantamento dos Atributos Críticos para o Serviço

A aplicação do questionário aberto, por meio de entrevistas com profissionais do ramo da logística, culminou no levantamento das informações primitivas. Estas entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado com o uso de quatro perguntas, apresentadas na Figura 3. As perguntas permitiram que o entrevistador se orientasse de acordo com os objetivos da pesquisa, porém sem restringir as entrevistas, pois novos questionamentos eram levantados e discutidos brevemente, conforme o transcorrer da mesma.

- 1 - Quais aspectos você leva em consideração para a prestação de serviços logísticos?
- 2 - Quais pontos você considera fortes no setor logístico, de maneira geral?
- 3 - Quais os principais pontos fracos e "gargalos" que você percebe no setor?
- 4 - O que você valoriza no estabelecimento de uma parceria? Por quê?

**Figura 3** – Questionário Aberto.

**Fonte:** Autores.

As entrevistas permitiram a identificação de sessenta informações primitivas, das mais variadas, oriundas da voz do cliente e de alguns funcionários do prestador de serviços. Estas informações foram analisadas e trabalhadas de modo a serem traduzidas em atributos de qualidade.

Foram percebidas nas entrevistas algumas diferenças nas manifestações de acordo com o ramo ao qual cada entrevistado pertencia. Cada tipo de indústria possui suas particularidades, ou seja, requisitos inerentes aos tipos de produtos ofertados, bem como aos objetivos e estratégias que cada empresa possui. Entretanto, muitos atributos se mostraram comuns ou similares para todos os entrevistados, independentemente do ramo de indústria pertencente, o que mostrou ser possível achar convergência nos resultados da pesquisa.

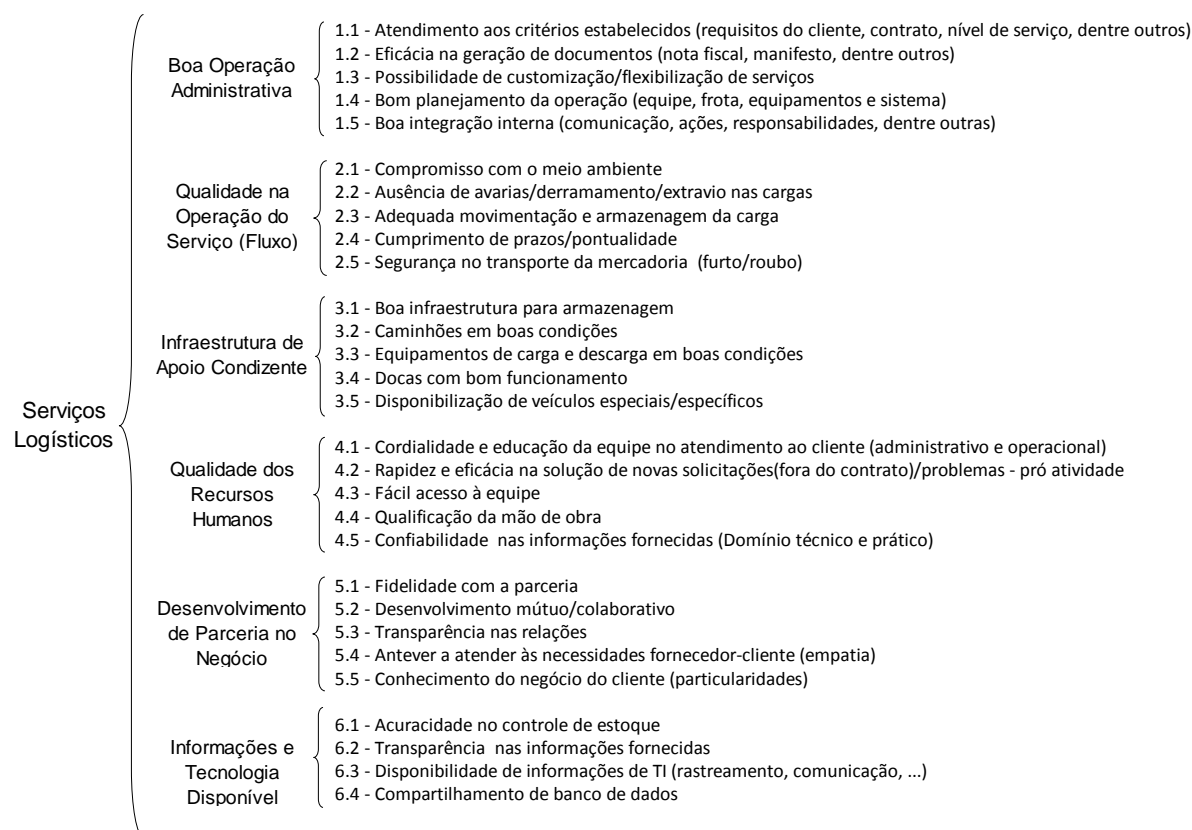
Algumas das informações primitivas que a empresa não possuía alçada de atuação foram descartadas. Um exemplo disso é a informação "Qualidade das Rodovias", a qual é de responsabilidade do governo ou concessionárias. Esta foi removida da análise.

Outras informações puderam ser condensadas, criando um só atributo de qualidade. Um fator importante foi colocar-se os atributos de maneira genérica. Por exemplo, o uso de

caminhões com carreta do tipo Sider é de fundamental importância para um cliente do ramo de peças automotivas. Já para um usuário do ramo de produtos alimentícios resfriados, um caminhão refrigerado é essencial. Ambos se mostram bastante semelhantes, pois tratam de características especiais de veículos. Para que estas duas informações fossem sintetizadas em um só atributo, foi criado o atributo “Disponibilização de veículos especiais/específicos”, que se mostra abrangente aos dois usuários do serviço. A mesma lógica foi utilizada para os diversos atributos.

## 5.2 Desdobramento dos Atributos da Qualidade

A partir da análise e organização das informações primitivas, foram obtidos 29 atributos de qualidade como resultado do segundo passo descrito na metodologia. Cada um desses atributos foi incluído em um dos seis grupos de afinidades criados (macro-atributos). Estes grupos foram organizados em um Diagrama de Árvore, apresentado na Figura 4.



**Figura 4:** Árvore da Qualidade.

**Fonte:** Autores.

## 5.3 Definição dos Gaps avaliados

Optou-se por avaliar somente o *Gap* do tipo 1 nesta pesquisa, em virtude da delimitação de tempo da mesma. Tendo em vista este objetivo, foi elaborado um questionário quantitativo que buscasse a captação de informações que permitisse a análise do gap mencionado.

## 5.4 Elaboração e Aplicação do Questionário

A configuração do Diagrama de Árvore permitiu a elaboração do questionário fechado, contemplando questões chave na prestação de um serviço logístico de qualidade.

De maneira a complementar e enriquecer os atributos levantados nas entrevistas, o questionário de satisfação do cliente utilizado pelo prestador de serviço também foi utilizado como fonte auxiliar de referência. O questionário foi complementado pela revisão da literatura, de modo a enriquecê-lo ainda mais.

Para as questões abaixo, pontue os micro-atributos de 1 a 10, em relação ao nível de satisfação considerado (coluna da esquerda), sendo 1 o mais baixo nível de satisfação e 10 o mais alto.		Aqui, marque com um "X" o grau de importância dada a cada atributo									
		Pouco Importante					Muito Importante				
<b>Satisfação</b>	<b>5. Desenvolvimento de Parceria nos negócios</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Fidelidade com a parceria										
	Desenvolvimento mútuo/colaborativo										
	Transparência e ética nas relações										
	Antever e atender às necessidades fornecedor-cliente (empatia)										
	Conhecimento do negócio do cliente (particularidades)										
<b>Satisfação</b>	<b>6. Informações e Tecnologia disponível</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Acuracidade no controle de estoque										
	Transparência nas informações fornecidas										
	Disponibilidade de sistemas de informação (software de rastreamento, WMS,Tracing)										
	Compartilhamento de banco de dados										
Para os itens listados abaixo, pontue dois deles com prioridade 1 (Muito Importante), dois deles com prioridade 2 (Importância Média) e dois deles com prioridade 3 (Pouco Importante).		<b>Dados do Respondente</b>									
		Nome:									
		Cargo:									
		Ramo de atuação:									
<b>Prioridade</b>	<b>Item</b>	<b>Sugestões</b>									
	Boa Operação Administrativa										
	Qualidade na Operação do Serviço (Fluxo)										
	Infraestrutura de Apoio Condizente										
	Qualidade dos Recursos Humanos										
	Desenvolvimento de Parceria no Negócio										
	Informações e Tecnologia Disponível										

**Figura 5:** Questionário Quantitativo (Página 2).

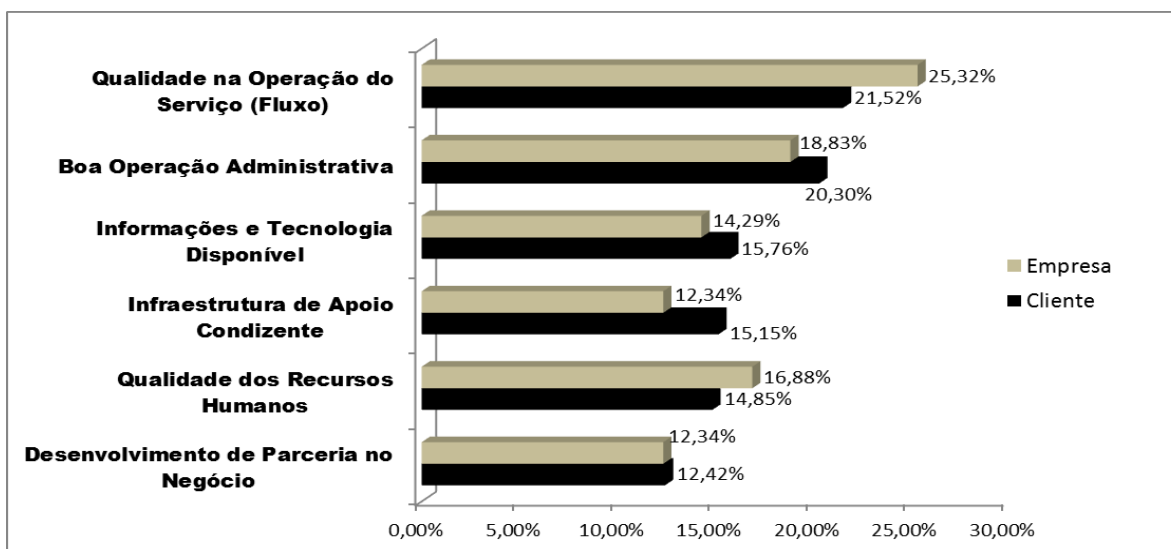
**Fonte:** Autor.

O questionário foi aplicado a oito gestores da empresa e vinte de seus clientes. Parte do mesmo é ilustrado na Figura 5.

## 5.5 Análise Quantitativa dos Atributos

A aplicação dos questionários e a posterior análise dos mesmos permitiu a verificação da importância conferida aos atributos qualificadores do serviço, comparando-se a visão da empresa e de seus clientes. A primeira análise realizada objetivou a verificação da importância dos atributos no nível macro. O macro-atributo mais importante na visão do cliente foi ‘Qualidade na Operação do Serviço (fluxo)’, seguido de ‘Boa Operação Administrativa’, ‘Informações e Tecnologia Disponível’, ‘Infraestrutura de Apoio Condizente’, ‘Qualidade dos Recursos Humanos’ e, por último, ‘Desenvolvimento de Parceria nos Negócios’.

No lado do ofertante do serviço, os macro-atributos que ocuparam os dois primeiros lugares coincidiram com os dos clientes, com algumas diferenças no grau de importância atribuída por cada um. No entanto os outros atributos apresentaram certa divergência. Em terceiro lugar, na opinião dos gestores do provedor do serviço, ficou o atributo ‘Qualidade dos Recursos Humanos’ (quinto lugar para os clientes), seguido de ‘Informações e Tecnologia Disponível’ (terceiro para os clientes) e por último, empatados, ‘Desenvolvimento de Parceria nos Negócios’ e ‘Infraestrutura de Apoio Condizente’ (quarto e sexto lugares respectivamente na visão dos clientes). A Figura 6 apresenta os valores de cada grupo em ordem decrescente de importância para os clientes, bem como os *gaps* existentes para cada um dos grupos.



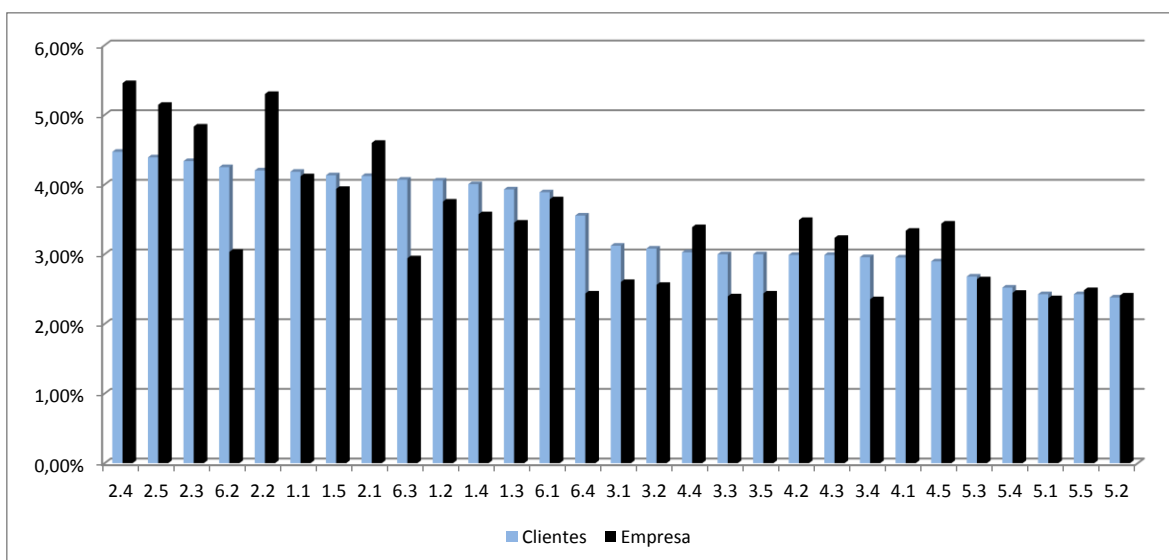
**Figura 6:** Importância Macro Atributos (Gaps)

**Fonte:** Autor.

Os resultados obtidos em relação aos macro-atributos foram utilizados na ponderação dos micro-atributos, de modo a colocá-los em nível de igualdade para comparação entre eles. Como primeiro passo, foi calculada a média dos micro-atributos e a representatividade percentual de cada uma dessas médias dentro do seu grupo (macro-atributo). Esse percentual foi ponderado pelo peso de cada grupo no geral. Por exemplo, a média do item

‘Boa infraestrutura de armazenagem’ é de 8,94 pontos, que representam 20,60% do total de pontos do grupo ‘Infraestrutura de Apoio Condizente’. O grupo, por sua vez, tem uma representatividade de 15,15% entre os seis grupos existentes. A pontuação do micro atributo, ou seja, o seu peso no *ranking* geral, foi obtida pela multiplicação desses percentuais, resultando em 3,12%.

A Figura 7 permite analisar os micro-atributos de maior importância na visão de cada grupo analisado. Os três primeiros atributos de maior importância na visão dos clientes estão diretamente ligados ao bom fluxo da operação, como era esperado pela influência dos macro-atributos. São eles, em ordem de importância: ‘Cumprimento de prazos/pontualidade’, ‘Segurança no transporte da mercadoria (furto/roubo)’ e ‘Adequada movimentação e armazenagem da carga’. Os três estão ligados ao cumprimento de prazos e integridade da carga, fatores essenciais na confiabilidade do serviço. Seguindo os três atributos mencionados acima está ‘Transparência nas informações fornecidas’, integrante do grupo ‘Informações e Tecnologia Disponível’. Este atributo é essencial para manter a confiança entre as partes, permitir o acompanhamento das entregas e status de cargas, bem como proporcionar ao cliente capacidade de adequação e poder de resposta quando surge alguma situação fora do previsto. Em quinto lugar ficou o atributo ligado ao cumprimento de requisitos acordados previamente à contratação do serviço, ‘Atendimento aos critérios estabelecidos (requisitos do cliente, contrato, nível de serviço, dentre outros)’.

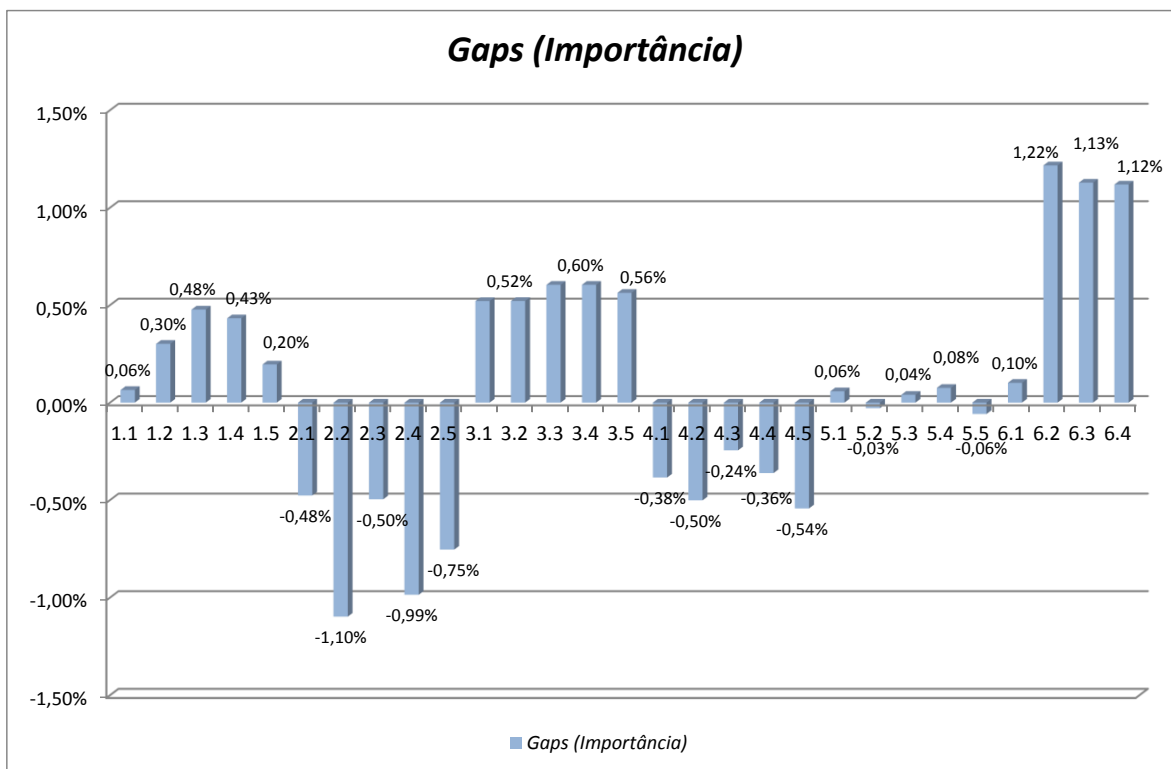


**Figura 7:** Importância ponderada dos Micro Atributos (*Gaps*)

**Fonte:** Autor.

A diferença entre as percepções de cada lado a respeito da importância é o que a literatura chama de *Gap* 1. A Figura 8 apresenta todas as lacunas referentes à importância concedida pelos dois grupos. Os *gaps* positivos são aqueles em que a importância conferida pelo cliente foi maior que a importância conferida pelo prestador, o que geralmente ocasiona um déficit na prestação do serviço desejado pelo cliente. Os *gaps* negativos refletem atributos

os quais o prestador dá mais importância do que deveria e, muito provavelmente, está dispendendo mais recursos ou esforços do que deveria na prestação dos mesmos. A importância de se ter conhecimento acerca desses valores permite uma melhor orientação do serviço ofertado, empregando maiores esforços e investimentos nos fatores de maior importância para o cliente. Isto provê direcionamento no serviço oferecido.



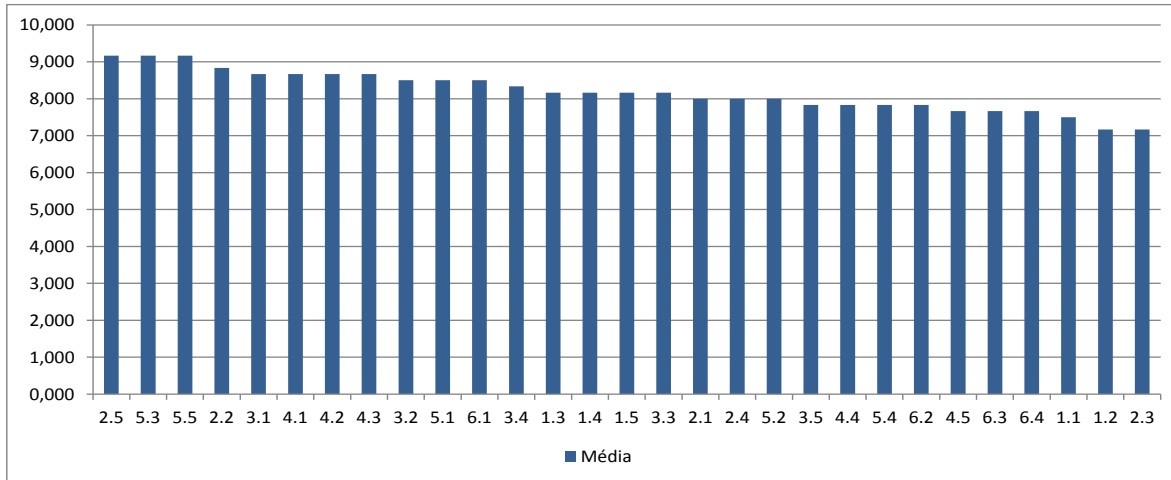
**Figura 8:** Gaps relacionados à importância dos atributos.

**Fonte:** Autor.

Outro importante resultado encontrado por meio da aplicação do questionário quantitativo diz respeito à análise de satisfação dos clientes. Esta seção gerou resultados ligados às percepções dos clientes com relação à prestação do serviço. A Figura 9 apresenta os atributos ordenados do maior para o menor com relação às médias de satisfação do cliente para com o serviço.

O grande número de atributos presentes na pesquisa fez com que fosse necessária a priorização dos mesmos para os planos de ações corretivas. Ao comparar-se a importância conferida aos micro-atributos, com a satisfação que os consumidores apresentam com relação à esses, é possível ordenar os atributos que demandam atuação mais imediata. Este tipo de análise é importante para a melhoria contínua dentro de uma organização.

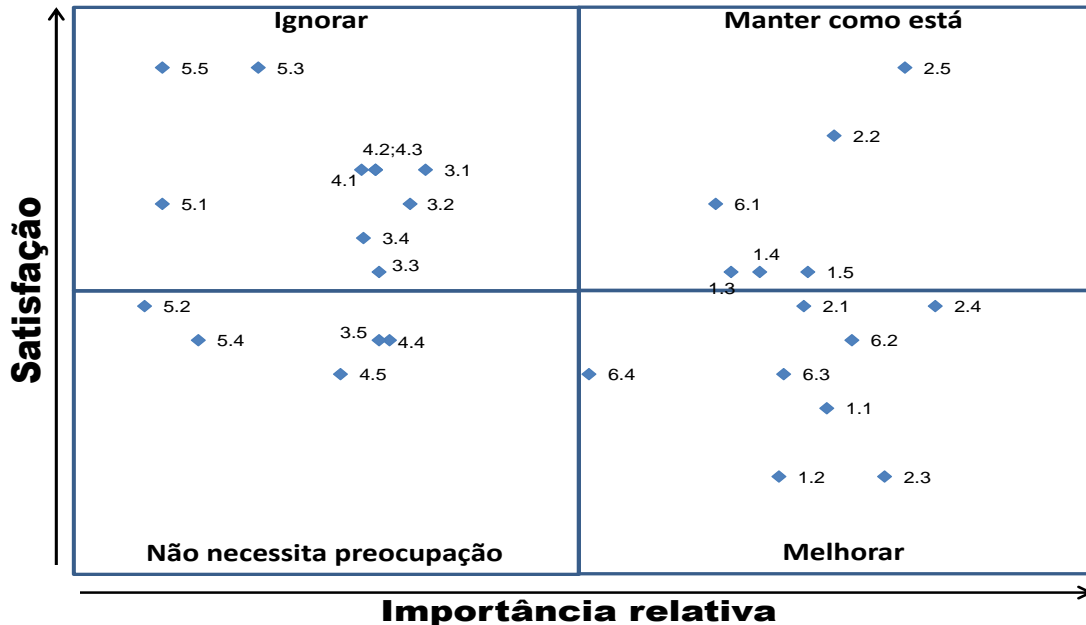




**Figura 9:** Satisfação dos clientes.

**Fonte:** Autor.

De posse dos dados que evidenciam estas discrepâncias, é possível atuar na melhoria de cada uma delas, melhorando-se a satisfação do consumidor com relação ao serviço de uma forma geral. Essa satisfação é que leva ao atingimento da Qualidade percebida do serviço, possibilita a retenção dos clientes e que, por consequência, proporciona o tão perseguido aumento nos ganhos da empresa. A Figura 10 mostra de um modo simplificado o cruzamento destas importantes informações.



**Figura 10:** Matriz de Priorização (Satisfação x Importância ponderada)

**Fonte:** Autor.

Os principais atributos a serem trabalhados, em caráter de urgência, são respectivamente: ‘Adequada movimentação e armazenagem de carga’ (2.3); ‘Eficácia na geração de

documentos (nota fiscal, manifesto, dentre outros)' (1.2); 'Atendimento aos critérios estabelecidos (requisitos do cliente, contrato, nível de serviço, dentre outros)' (1.1); 'Disponibilidade de informações de TI (rastreamento, comunicação...)' (6.3); 'Transparência nas informações fornecidas' (6.2); 'Cumprimento de prazos/pontualidade' (2.4) e 'Compromisso do meio ambiente' (2.1). Estes atributos são considerados de grande importância na visão do cliente e não atingem a satisfação desejada, como deveria ser esperado. Atributos deste modo classificados são os geradores de descontentamentos por parte dos clientes com relação ao serviço utilizado e, se não melhorados, podem levar à perda destes clientes para a concorrência.

Vale ressaltar que a insatisfação do cliente com o serviço não é necessariamente causada por um alto *gap* de importância. Trata-se de um indício, porém não é uma garantia, visto que a insatisfação pode ser gerada por outro tipo de *gap* conforme referenciado na seção 3, ou até mesmo ser devido à supervalorização da empresa para com algum atributo, o que não reflete em um mau atendimento do mesmo na prestação do serviço.

## 5. Conclusões

Embora existam diversos trabalhos relacionados à Qualidade em Serviços Logísticos, são poucos os que apresentam atributos que reflitam um serviço prestado por um operador logístico e a interação com seus clientes. A presente pesquisa cumpriu com o seu propósito que era de identificar os atributos relevantes na avaliação do serviço de um operador logístico e das percepções e expectativas de uma empresa e seus clientes. Foram identificados e medidos alguns *gaps* entre as percepções de ofertantes e demandantes do serviço, bem como avaliada a satisfação dos clientes com relação ao serviço prestado. Os gráficos apontam, primeiramente, discrepâncias entre a importância conferida a cada atributo quando confrontadas as visões da empresa e seus clientes. A análise dos resultados também mostra relevantes *gaps* entre importância e satisfação dos clientes com relação ao serviço prestado, os quais demandam a busca por soluções imediatas, bem como outros *gaps* que não exigem grandes preocupações momentâneas. Essa identificação é de grande importância para o operador definir ações de melhorias voltadas ao serviço e saber onde focar seus esforços e investimentos, uma vez que são inúmeros os atributos a serem controlados em um serviço bastante amplo como é a logística, tornando a priorização essencial.

Vale ressaltar que o trabalho é um projeto piloto sem inferência estatística, devido ao tamanho da amostra utilizada na aplicação do questionário quantitativo. No entanto, a pesquisa mostra que o método utilizado é válido e aplicável e apresenta indícios de expectativas e percepções de ambos os lados (clientes e empresa). Sugere-se para futuras pesquisas uma ampla aplicação do questionário (fechado) aos diversos clientes da empresa, de modo a obter-se uma amostra estatisticamente confiável. Poderia ser feita, inclusive, uma estratificação dos clientes da empresa ou por curva ABC de faturamento, ou por diferentes segmentos de mercados, de acordo com a estratégia escolhida pela empresa.

Outra sugestão de aplicação para futuras pesquisas seria a de expandir a mesma para os outros *gaps* da qualidade presentes na literatura sobre o tema, buscando fazer-se um completo “raio-x” da empresa e de seus clientes e determinar precisamente a origem das insatisfações dos consumidores do serviço.

Mesmo assim, o trabalho atual aponta atributos de sucesso no serviço prestado e pontos potenciais de melhorias. O questionário desenvolvido é passível de ser aplicado aos clientes periodicamente, possibilitando um constante monitoramento do serviço ofertado, o que já é de grande valia para o operador logístico. Logo, a empresa deveria incorporar o método proposto nos seus instrumentos de avaliação do serviço, como forma de orientar suas ações corretamente.

### Referências Bibliográficas

- ALCÂNTARA, R. L. C. (2000) A integração das estratégias de logística e marketing maximizando o serviço ao cliente: algumas reflexões. *Anais do XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, ENEGEP, São Paulo.
- ANDERSON, E.W.; MITTAL, V. (2000) Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p. 107-120.
- BALLOU, R.H. (2001) *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial*. Ed. Bookman, Porto Alegre.
- BANSAL, M.; KARIMI, I.A.; SRINIVASAN, R. (2008) Selection of Third-Party Service Contracts for Chemical Logistics. *Industrial Engineering Chemical Research*, v.47, n. 21, p. 8301-8316.
- BERRY, L. (1987) Big Ideas In Services Marketing. *The Journal of Services Marketing*, v. 1, n.1, p.5-9.
- CAMPOS, V. F. (2004) *TQC: Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês*. Ed. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, Nova Lima, Minas Gerais.
- CARBONE, V.; STONE, M. A. (2005) Growth and relational strategies used by the European logistics service providers. Rationale and outcomes. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. November, p. 495-510
- CONCEIÇÃO, S.M.; QUINTÃO, R.T. (2004) Avaliação do Desempenho Logístico na Cadeia Brasileira de Suprimentos Refrigerantes. *Revista Gestão e Produção*. v. 11, n. .3, p. 441-453.
- COOK L., VERMA, R. (2002) Exploring the Linkages Between Quality System, Service Quality, and Performance Excellence: Service Providers' Perspectives. *Quality Management Journal*, v. 9, n. 2, p. 44 – 56.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (2011) Disponível em: <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>. Acesso em 25 de Junho de 2011.
- CRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (1991) *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*. Ed. Butterworth Heinemann, Oxford.
- ELLINGER, A.E.; KETCHEN, D.J. Jr.; HULT, G.T.M.; ELMADAG, A.B.; RICHEY, R.G. Jr. (2008) Market Orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 4, p. 353–366.
- CAMPOS, V. (2001) *Revista Exame*, 16 de Junho de 2010. pg 125-126
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. (2005) *Administração de serviços*. Ed. Bookman, Porto Alegre.
- FORTE, M.G.; BODMER, M. (2004) As Diferenças de Percepção dos Diferentes Agentes Sobre os Atributos de Qualidade de Serviço de Transporte Urbano de Passageiros na Travessia da Baía de Guanabara. *Anais do XVIII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, ANPET, Florianópolis.
- GALE, T. B. (1990) The Role of Marketing In Total Quality Management,, QUIS-2 Quality in Services Conference Proceedings, University of St. John’s.
- GIL, A.C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. Ed. Atlas, São Paulo.
- HARRINGTON, H. J. (1993) *Aperfeiçoando processos empresariais*. Ed. Makron Books, São Paulo.
- KANDAMPULLY, J. (1998) Service Quality to Service Loyalty: a Relationship Which goes Beyond the Customer Services. *Total Quality Management*, v.9, n. 6, p. 431-443.

- KARIMI, I.A.; SHARAFALI, M.; MAHALIGAM, H. (2005) Scheduling Tank Container Movements for Chemical Logistics. *AIChE Journal*. v. 51, p. 178-197.
- KOTLER, P. (2000) *Administração de Marketing*. Ed. Prentice Hall, São Paulo, 10ª Edição.
- LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R.; ELLRAM, L.M. (1998) *Fundamentals of Logistics Management*. Ed. McGraw Hill, Boston.
- LARGE, R.O. (2011) Partner-specific adaptations, performance, satisfaction, and loyalty in third-party logistics relationships. *Logistics Research (Springer)*, v.3, p. 37-47).
- MALHOTRA, N.K. (2001) *Pesquisa de Marketing*. Ed. Bookman, Porto Alegre.
- MICHEL, F.D.; DANILEVICZ, A.M.F; ECHEVESTE, M.E; SCHEIN, A.L. (2004) Problemas e Ações de Melhoria no Setor de Transportes de Carga no Rio Grande do Sul. *Anais do XVIII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, ANPET, Florianópolis.
- NOVAES, A.G. (2007) *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- NUNEZ, A. B.; SOUSA, F. B. B.; MICHEL, F. D. (2002) Os Gap`s da Qualidade no Transporte Multimodal de Cargas. *Anais do XVI Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, ANPET, Natal, v. 2, p.19-30
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, v. 64, p.12-40.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. (1991) Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*. Spring 1991, p. 39-48.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, n.2, p. 79-91.
- RIBEIRO, J. L. D; MILAN, G.S. (2007) *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Ed. FEENG, Porto Alegre.
- SASSER, E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF. (1978) *Management of service operations*. Ed. Allyn e Bacon, Boston.
- SILVA, P. R. C.; RIBEIRO, J. L. D. (2002) Uma proposta para a modelagem do valor percebido na prestação de serviços. *Revista Produção*. Porto Alegre, v. 12, n. 1.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2002) *Administração da Produção*. Ed. Atlas, São Paulo.
- RUDIE, M.J.; WANSLEY, B.H.(1984). *The Merryl Linch Quality Program, Services Marketing in a Changing Environment*. Ed. AMA, New York.
- TRAPPEY, C.; TRAPPEY, A. J. C.; LIN, G.Y. P.; LIU, C.S.; LEE W. T. (2007) Business and logistics hub integration to facilitate global supply chain linkage. *Journal of Engineering Manufacture*, v. 221, n. 7, p. 1221-1233.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N. & FROHLICK, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*. v. 22, n. 2, p. 195-219.
- ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. (1996) *Services Marketing* Ed. McGraw Hill, New York.