

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UERJ

LETÍCIA SAMPAIO DE MENEZES MACIEL

**ANÁLISE DA QUALIDADE PERCEBIDA PELOS USUÁRIOS DE SERVIÇOS
LOGÍSTICOS TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO DE CASO**

RIO DE JANEIRO

2009

LETÍCIA SAMPAIO DE MENEZES MACIEL

ANÁLISE DA QUALIDADE PERCEBIDA PELOS USUÁRIOS DE SERVIÇOS

LOGÍSTICOS TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada no Curso de
Graduação de Engenharia de Produção da
Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovada em 6 de Maio de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella - Orientador

Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Prof. Dr. Carlos Alexandre da Silva Prado

Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Prof. Dr. João Carlos Correa Baptista Soares de Mello

Universidade Federal Fluminense - UFF

RIO DE JANEIRO

2009

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a minha mãe Denise Neves de Sampaio Costa, mãe, amiga, companheira, exemplo de mulher seguido por mim.

AGRADECIMENTOS

Sou muito agradecida à minha mãe, Denise Neves de Sampaio Costa, e ao meu pai, Rosemiro de Menezes Maciel por terem investido e confiado em mim, sempre me proporcionando o melhor em educação e desenvolvimento. Obrigada por serem sempre tão solícitos a mim e por todo amor dado a mim.

À minha irmã, Natália Sampaio de Menezes Maciel, por ter estado ao meu lado me dando apoio e incentivo para a conclusão deste estudo. E ter me dado um presente que é a minha afilhada Flora Sampaio.

À empresas e pessoas que participaram da pesquisa de campo.

Ao meu companheiro Breno Fortuna Neves, por ter aberto mão do meu tempo em detrimento deste estudo.

À minha tia, Marise Neves de Sampaio Costa, que me deu apoio e me ajudou na finalização deste trabalho.

A todos os que me ajudaram a chegar aonde cheguei.

RESUMO

O setor de serviços teve um crescimento perceptível nos últimos anos, e cada vez mais vem aumentando a participação no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e, conseqüentemente, a competitividade entre as empresas do setor está se acirrando a cada dia. Nesta conjuntura, a avaliação da qualidade percebida dos serviços terceirizados torna-se essencial, pois a satisfação do cliente é fator primordial para fidelização de clientes e identificação de questões referentes às expectativas dos clientes quanto aos fatores importantes que agregam valor ao serviço prestado.

Este trabalho tem como objetivo identificar a existência de lacunas entre a percepção e as expectativas da qualidade do serviço de logística prestado em uma fábrica de componentes elétricos, localizada na cidade do Rio de Janeiro. O método adotado para a mensuração da qualidade é o questionário SERVQUAL, que permitiu a coleta dos dados para a análise em questão com o objetivo de alcançar o resultado deste trabalho. Para tanto, foi fundamental o aprofundamento nos conceitos envolvidos neste tema, e, portanto, apresenta os conceitos bibliográficos sobre qualidade, serviços, qualidade dos serviços, mensuração da qualidade dos serviços e satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, terceirização e logística.

Esta pesquisa se realizou em Julho de 2008, em conjunto com os usuários do serviço de logística terceirizado na fábrica em questão. Para esta análise foram consideradas as seguintes dimensões da qualidade de Parasuraman *et al.*: confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade.

A conclusão desta pesquisa revela que os usuários dos serviços logísticos prestados pela empresa terceirizada não atendem às expectativas dos usuários, mas estão dentro do nível mínimo aceitável. Este estudo é parte integrante da pesquisa “Fatores Humanos e

Tecnológicos de Competitividade” liderado pelo professor Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella.

Palavras-chave: qualidade percebida, SERVQUAL, terceirização, avaliação de desempenho da qualidade.

ABSTRACT

The service sector had a perceptible growth in recent years and its participation has been increasing in the Brazilian GNP (Gross National Product) and consequently the competitiveness between companies of the sector is inciting every day. At this juncture, the evaluation of perceived quality of outsourced services becomes essential, because the customer satisfaction is a paramount factor of customer loyalty to and identification of issues relating to the expectations of customers about the important factors that add value to the service provided.

This work aims to identify the existence of gaps between perceptions and expectations of quality service logistics provided in a factory electrical components, located in Rio de Janeiro. The method adopted for the measurement of quality is the SERVQUAL questionnaire, which allowed the collection of data for the analysis concerned with the objective of achieving the result of this work. Thus, it was essential to deepen the concepts involved in this theme, and, therefore presents the concepts bibliographics on quality, services, quality of services, measurement of the quality services and satisfy the needs and expectations of customers, outsourcing and logistics.

This research was conducted in July 2008, together with the users of the service of logistics outsourced in the factory in question. For this analysis were considered the following dimensions of quality of Parasuraman *et al.*: reliability, promptness, security, empathy and tangibility.

The conclusion of this research shows that users of logistics services provided by the outsourced company not attend expectations of users, but are within the minimum acceptable level. This study is part of research "Human Factors and Technology for Competitiveness" led by Professor Heitor Luiz Murat Meirelles Quintella.

Keywords: perceived quality, SERVQUAL, outsourcing, quality performance evaluation.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO..... | 13 |
| 1.2 | PROBLEMA..... | 14 |
| 1.3 | OBJETIVO DA PESQUISA..... | 15 |
| 1.4 | HIPÓTESE..... | 15 |
| 1.4.1 | HIPÓTESE 1 | 15 |
| 1.4.1.1 | QUESTÕES-CHAVE | 15 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 17 |
| 3 | REFERENCIAL TEÓRICO | 23 |
| 3.1 | QUALIDADE | 23 |
| 3.2 | SERVIÇOS | 24 |
| 3.3 | QUALIDADE EM SERVIÇO | 25 |
| 3.4 | MODELOS PARA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DE UM SERVIÇO | 27 |
| 3.4.1 | O MODELO DE CINCO <i>GAPS</i> | 29 |
| 3.4.2 | A ESCALA SERVQUAL | 31 |
| 3.4.2.1 | CRÍTICAS AO MODELO SERVQUAL | 33 |
| 3.4.3 | SERVPERF | 34 |
| 3.4.4 | SERVQUAL X SERVPERF | 34 |
| 3.4.5 | MODELO DE DESEMPENHO IDEAL..... | 34 |
| 3.4.6 | TRIÂNGULO DOS SERVIÇOS..... | 35 |
| 3.4.7 | O MODELO DAS CINCO LACUNAS..... | 36 |
| 3.4.8 | QUADRO RESUMO | 37 |
| 3.5 | EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS | 39 |
| 3.6 | ESTUDOS SOBRE AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS | 40 |
| 3.7 | TERCEIRIZAÇÃO..... | 43 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.7.1 | TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES LOGÍSTICAS..... | 52 |
| 4 | METODOLOGIA | 59 |
| 4.1 | MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO..... | 59 |
| 4.2 | TIPOS DE PESQUISA..... | 62 |
| 4.3 | O ESTUDO DE CASO..... | 63 |
| 4.4 | ANÁLISE DAS HIPÓTESES..... | 63 |
| 4.4.1 | TESTES DAS HIPÓTESES..... | 63 |
| 4.5 | ALVOS DA PESQUISA..... | 65 |
| 4.5.1 | UNIVERSO..... | 65 |
| 4.5.2 | AMOSTRA E POPULAÇÃO..... | 65 |
| 4.6 | INSTRUMENTOS DA PESQUISA..... | 66 |
| 4.7 | TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS..... | 68 |
| 4.7.1 | ANÁLISE ESTATÍSTICA..... | 68 |
| 4.7.2 | METODOLOGIA ESTATÍSTICA..... | 69 |
| 4.7.3 | ANÁLISE ESTATÍSTICA..... | 71 |
| 4.7.3.1 | ESTATÍSTICA DESCRITIVA..... | 71 |
| 4.7.3.1.1 | MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL:..... | 71 |
| 4.7.3.1.2 | MEDIDAS DE DISPERSÃO..... | 72 |
| 4.7.3.2 | A ESTATÍSTICA NÃO PARAMÉTRICA..... | 72 |
| 4.8 | ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 73 |
| 4.8.1 | AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS PARA OS USUÁRIOS..... | 73 |
| 4.8.2 | A CORRELAÇÃO DOS ATRIBUTOS COM AS DIMENSÕES DA ESCALA SERVQUAL..... | 75 |
| 4.8.2.1 | DIMENSÃO TANGIBILIDADE..... | 76 |
| 4.8.2.2 | DIMENSÃO CONFIABILIDADE..... | 76 |
| 4.8.2.3 | DIMENSÃO PRESTEZA..... | 77 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.8.2.4 | DIMENSÃO GARANTIA..... | 77 |
| 4.8.2.5 | DIMENSÃO EMPATIA..... | 78 |
| 4.8.3 | RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO MÍNIMO DO SERVIÇO, SERVIÇO DESEJADO E O DESEMPENHO REAL DO SERVIÇO DOS ATRIBUTOS SERVQUAL..... | 78 |
| 4.8.4 | RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO MÍNIMO DO SERVIÇO, SERVIÇO DESEJADO E O DESEMPENHO REAL DO SERVIÇO DAS DIMENSÕES SERVQUAL..... | 84 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 87 |
| 5.1 | SOLUÇÃO DO PROBLEMA..... | 87 |
| 5.2 | VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE..... | 87 |
| 5.3 | CONCLUSÕES..... | 89 |
| 5.4 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 90 |
| 5.5 | SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS..... | 90 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 : Modelo “GAP” de Qualidade dos serviços (Parasuraman <i>et al.</i> 1985) | 30 |
| Figura 2 : O Triângulo do serviço (ALBRECHT, 1998)..... | 36 |
| Figura 3 : Cadeia de Valor (PORTER, 1986)..... | 46 |
| Figura 4 : Pirâmide de serviços logísticos (BOOZ, ALLEN, HAMILTON, 2001) | 55 |
| Figura 5 : Seleção de Prestadores de Serviços Logísticos..... | 57 |
| Figura 6 : Algoritmo do Método Hipotético-Dedutivo segundo Karl Popper..... | 62 |
| Figura 7 : Gráfico de importância por dimensão..... | 75 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Relacionamento entre a Hipótese e suas Questões-chave | 16 |
| Quadro 2: Os atributos que foram avaliados da empresa prestadora de serviços segundo os critérios SERVQUAL..... | 70 |
| Quadro 3: Tabela de Amarração Lógica..... | 89 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 : Resumo dos modelos de qualidade da literatura (Uma revisão dos modelos de medição da qualidade em serviços, Miguel <i>et al.</i> , 2004) | 38 |
| Tabela 2: Ordem de importância dos atributos..... | 74 |
| Tabela 3: Coeficiente de Correlação de Spearman para Tangibilidade..... | 76 |
| Tabela 4 : Coeficiente de Correlação de Spearman para Confiabilidade | 77 |
| Tabela 5: Coeficiente de Correlação de Spearman para Presteza. | 77 |
| Tabela 6 : Coeficiente de Correlação de Spearman para Garantia. | 78 |
| Tabela 7 : Coeficiente de Correlação de Spearman para Empatia. | 78 |
| Tabela 8 : Nível Mínimo de Serviço. | 79 |
| Tabela 9 : Nível desejável de serviço. | 80 |
| Tabela 10 : Percepção do Serviço..... | 81 |
| Tabela 11 : Análise dos indicadores de diferença de médias. | 83 |
| Tabela 12 : Análise da diferença de resposta pelos indicadores de diferença de médias por dimensão SERVQUAL..... | 84 |
| Tabela 13 : Ranking do indicador LP (Lacuna de percepção). | 85 |
| Tabela 14 : Ranking do indicador LA (Lacuna de adequação). | 85 |
| Tabela 15 : Ranking do indicador LT (Lacuna de tolerância)..... | 86 |

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho engloba o assunto mensuração da qualidade percebida em serviços logísticos prestados por empresas terceirizadas e apresenta um estudo de caso realizado em uma empresa prestadora de serviços logísticos para uma fábrica na cidade do Rio de Janeiro.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A competitividade é um fator crucial para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas, neste contexto agregar valor ao serviço é um fator estratégico para o sucesso das empresas, ou seja, produtos e serviços com valor agregado ao cliente são capazes de gerar vantagem estratégica e competitividade à empresa.

Diante disso, cresce a preocupação com a gestão empresarial, e a terceirização se consolida nesta conjuntura como uma solução para os problemas das organizações, tais como, redução de custos, redução da estrutura organizacional, especialização, flexibilidade e foco na atividade principal. A parceria dos envolvidos na terceirização (empresa contratante e empresa contratada) pode acarretar uma maior vantagem competitiva para a empresa contratante.

Segundo Giosa (1997, p.14), a terceirização é a “tendência moderna que consiste em concentrar esforços nas reais competências da empresa, em sua cadeia de valores, investindo maiores recursos na atividade essencial, objetivando maior competitividade, transferindo para parceiros comprometidos com os valores e a visão estratégica da empresa às suas atividades não essenciais”.

A análise histórica do PIB, mostra em 2005 que o setor de serviços continuou sendo a principal área da economia brasileira, passando de 54,1% para 64% a participação no PIB, o que significa um crescimento de 9,9%. No ano de 2007, o PIB cresceu 5,4%, em relação ao ano de 2006, sendo que as taxas da agropecuária, indústria e serviços foram de,

respectivamente, 5,3%, 4,9% e 4,7%. Diante destas estatísticas, é evidente o crescimento contínuo do setor de serviços e, portanto configura-se a necessidade de ter informações consistentes sobre as percepções dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados. Nesta conjuntura, a crescente concorrência no setor faz com que as empresas prestadoras comecem a se preocupar com a qualidade dos serviços prestados e, é neste momento que a avaliação da qualidade percebida pelo cliente faz-se necessária, pois é este resultado que garante o sucesso da empresa no mercado que está inserida. A avaliação da qualidade permite melhorar a gestão dos serviços terceirizados nas organizações e a aumentar a eficiência dos serviços prestados.

Os custos logísticos das empresas que prestam serviços logísticos correspondem a 11,7% do PIB brasileiro. Para as empresas brasileiras seus custos logísticos equivalem em média a 7,5% da receita líquida, considerando custos com transporte, estocagem e armazenagem (Fonte: ILOS).

É nesta conjuntura que a avaliação da qualidade do serviço torna-se essencial, pois permite à empresa ratificar se os níveis de serviços prestados estão dentro do limite aceitável e assegurar a sua vantagem competitiva.

De acordo com Falconi (2004), quando não se monitoram resultados não se tem gerenciamento. Gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar os padrões existentes ou cumpri-los. Gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso.

1.2 PROBLEMA

Esta pesquisa tem a pretensão de avaliar se a percepção da qualidade dos serviços logísticos prestado por uma empresa terceirizada em um fábrica multinacional está atendendo as expectativas dos clientes.

1.3 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é avaliar a qualidade percebida dos serviços logísticos prestados por terceiros dando subsídios para a empresa identificar os pontos de satisfação e de insatisfação do cliente frente ao serviço prestado.

1.4 HIPÓTESE

1.4.1 HIPÓTESE 1

Existem diferenças entre as percepções e as expectativas que os usuários têm da qualidade dos serviços logísticos prestados por uma organização terceirizada.

1.4.1.1 QUESTÕES-CHAVE

- a) A percepção dos usuários quanto à aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais envolvidos nesta organização na prestação do serviço atendem às suas expectativas?
- b) A percepção dos usuários quanto à habilidade para fazer o serviço prometido de forma confiável, precisa e consistente atendem às suas expectativas?
- c) A percepção dos usuários quanto à disposição para auxiliar os usuários e proporcionar o serviço prontamente atendem às suas expectativas?
- d) A percepção dos usuários quanto aos conhecimentos e a atenção demonstrada pelos empregados da organização em questão e suas habilidades para transmitir confiança, segurança e credibilidade atendem às suas expectativas?
- e) A percepção dos usuários (clientes indiretos) quanto à atenção individualizada, facilidade de contato, acesso e comunicação atendem às suas expectativas?

O relacionamento entre a hipótese e suas questões-chave acima pode ser melhor visualizado com a ajuda da tabela, abaixo:

| HIPÓTESE | QUESTÕES-CHAVE | JUSTIFICATIVA DA QUESTÃO PARA VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE |
|---|--|--|
| Existem diferenças entre as percepções e as expectativas que os usuários (clientes indiretos) têm da qualidade dos serviços logísticos prestados por uma organização terceirizada | a) A percepção dos usuários (clientes indiretos) quanto à aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais envolvidos nesta organização na prestação do serviço atende às suas expectativas? | Essa questão permitirá compreender se existe lacuna entre as expectativas e a percepção dos usuários (clientes-indiretos) quanto à tangibilidade dos serviços em questão. |
| | b) A percepção dos usuários (clientes indiretos) quanto à habilidade para fazer o serviço prometido de forma confiável, precisa e consistente atende às suas expectativas? | Essa questão permitirá compreender se existe lacuna entre as expectativas e a percepção dos usuários (clientes-indiretos) quanto à confiabilidade dos serviços em questão. |
| | c) A percepção dos usuários (clientes indiretos) quanto à disposição para auxiliar os usuários e proporcionar o serviço prontamente atende às suas expectativas? | Essa questão permitirá compreender se existe lacuna entre as expectativas e a percepção dos usuários (clientes-indiretos) quanto à responsividade do prestador de serviços em questão. |
| | d) A percepção dos usuários (clientes indiretos) quanto aos conhecimentos e a atenção demonstrados pelos empregados da organização em questão e suas habilidades para transmitir confiança, segurança e credibilidade atende às suas expectativas? | Essa questão permitirá compreender se existe lacuna entre as expectativas e a percepção dos usuários (clientes-indiretos) quanto à segurança transmitida pelo prestador de serviço em questão. |
| | e) A percepção dos usuários (clientes indiretos) quanto à atenção individualizada, facilidade de contato, acesso e comunicação atende às suas expectativas? | Essa questão permitirá compreender se existe lacuna entre as expectativas e a percepção dos usuários (clientes-indiretos) quanto à empatia do prestador dos serviços em questão. |

Quadro 1: Relacionamento entre a Hipótese e suas Questões-chave

Fonte: Elaboração própria

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os aspectos abordados na mensuração da qualidade no setor de serviços, apresentando trabalhos realizados pertinentes ao tema desta dissertação e seus referenciais teóricos. Os conceitos, as técnicas e as metodologias empregadas em estudos sobre o tema abordado neste trabalho serão descritas com o objetivo de contribuir e enriquecer o entendimento do referencial teórico utilizado.

O trabalho “Terceirização logística – visões do contratante e do contratado” realizado por André Sader (2007) identificou as visões dos gestores da empresa contratante e da contratada para os serviços logísticos terceirizados. Foram identificadas as vantagens e desvantagens da terceirização logística, os indicadores de desempenho utilizados em uma operação, as determinantes do modelo SERVQUAL mais e menos importantes na formação da percepção de qualidade e satisfação logística e os principais fatores para o sucesso de uma terceirização.

Este trabalho utilizou a mesma metodologia e referenciais teóricos da presente pesquisa, com foco na qualidade percebida de serviços logísticos, obtidos através da utilização do método SERVQUAL, e proporcionou um entendimento das diferentes visões entre os gestores da empresa contratada e da empresa contratante sob aspectos relevantes para empresas que pensam em terceirizar a logística e para as empresas que vendem este tipo de serviço, ajudando os interessados a obterem sucesso na parceria da terceirização logística.

Segue abaixo as conclusões apresentadas no estudo:

- a) As vantagens e desvantagens da terceirização
 - As principais vantagens para a terceirização apontadas pela bibliografia e na opinião dos gestores entrevistados neste trabalho são o foco nas atividades centrais e a redução de custo da operação logística. Apontado como desvantagem tem-se a perda do controle operacional e o relacionamento com o fornecedor do serviço.

- Uma lacuna ainda existente na literatura, na opinião dos gestores entrevistados neste trabalho, é a utilização da estratégia competitiva e a estratégia da cadeia de suprimento da companhia como norte do processo decisório de terceirizar ou não uma área de logística. Foi identificado que a decisão é norteada por resultados de curto prazo que poderão no futuro demonstrar falta de alinhamento com a estratégia competitiva da empresa e tornar-se um problema a ser resolvido.

b) Indicadores de desempenho

- Os indicadores de desempenho citados pelos entrevistados estão alinhados com os indicadores apresentados na literatura, que são, os indicadores focados em aspectos financeiros, produtividade, serviço ao cliente e qualidade. O autor analisou os indicadores e constatou que são elementos importantes na formação da percepção de qualidade de um serviço e, portanto, um processo de obtenção de informações dos indicadores de desempenho bem definido, facilita na identificação de planos de melhorias no desempenho da operação logística terceirizada.
- Uma outra lacuna importante encontrada neste estudo de caso dos indicadores de desempenho, é que os gestores da empresa prestadora de serviço não identificam os indicadores de percepção de satisfação do cliente e a qualidade do serviço prestado como sendo crítica e devendo ser acompanhada dentro de uma operação de logística terceirizada. Segundo o autor esta lacuna deixa uma falha no processo de satisfação do cliente que pode ser perigosa e, inclusive, pode provocar em uma possível ruptura de contrato por insatisfação do contratante, sem que o contratado tivesse algum indício desta insatisfação.

c) Percepção de qualidade e satisfação do serviço logístico

- Identificou-se que a principal forma de satisfazer os clientes dos serviços logísticos terceirizados é atingir as metas estabelecidas entre as empresas e buscar o processo de

melhora contínua, adicionando valor à empresa contratante e cativando o cliente. Ao usar parte do modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) identificou-se que, na visão do contratante, os determinantes de qualidade mais importantes para um serviço terceirizado são confiabilidade e tempo de resposta e as menos importantes são cortesia e conhecimento do cliente. Já, na perspectiva do contratado identificou-se que os determinantes mais importantes de qualidade para um serviço terceirizado são credibilidade e confiabilidade e os menos importantes são cortesia e tangíveis.

- Os fatores determinantes para o sucesso de uma operação logística demonstraram alinhamento entre os mais citados na literatura pesquisada e nas opiniões dos gestores. A confiança entre as empresas, um bom contrato e capacidade de atender as expectativas de ambas as partes foram encontrados como elementos essenciais para o sucesso de terceirização logística segundo o estudo de caso realizado.

Observações do autor quanto ao trabalho: “Apesar de não concluir como é formada a percepção de qualidade para um serviço de terceirização logística, este trabalho trouxe conhecimentos importantes para os gestores de empresas. Foi possível identificar diferenças significantes na importância dos determinantes de qualidade do modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) segundo as ópticas do contratante e do contratado.”

Outro referencial teórico é o trabalho “Avaliação da qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers: estudo empírico na cidade do Rio de Janeiro” da autora Bianca Moreira, cujo objetivo é avaliar a qualidade percebida pelos clientes dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers na cidade do Rio de Janeiro, por meio da aplicação de questionário desenvolvido baseado no método SERVQUAL de Parasuraman (1985, 1994, 2000).

O trabalho de Bianca Moreira também utilizou a mesma metodologia e referenciais teóricos da presente pesquisa, o método SERVQUAL. Segundo a autora, os resultados obtidos com o método SERVQUAL são confiáveis, válidos, relevantes e consistentes como ferramenta para medição da qualidade de serviços de lazer e entretenimento de shopping centers e ainda afirma que sua metodologia apresentou-se como excelente instrumental para captar a percepção dos clientes diante dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers, além das dimensões investigadas no estudo (“confiabilidade”, “presteza”, “segurança”, “empatia” e “tangíveis”), serem válidas para o propósito de medir a qualidade dos serviços de lazer e entretenimento em estudo.

De acordo com a autora, os serviços, em função de suas características singulares, como intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade entre a produção e o consumo, apresentam um processo de avaliação da qualidade bastante complexo. Portanto, é necessário buscar formas e exercícios de avaliação de atendimento de expectativas dos clientes capazes de englobar todas as particularidades da prestação de serviços. Seguem abaixo as principais conclusões deste trabalho:

- Na pesquisa realizada constatou-se que o nível de qualidade percebida está próximo do mínimo aceitável pelo cliente;
- Constatou-se que o hábito de visitar um shopping center já faz parte do dia a dia dos clientes e que, neste caso são exigidos um alto nível de qualidade dos serviços e entretenimento neste ambiente, destacando-se as dimensões relacionadas à tangibilidade e empatia;
- Ficou corroborado que não existe restrição de visita ao shopping center quanto ao nível de escolaridade, ao sexo ou à idade do cliente;
- As dimensões da qualidade “Confiabilidade”, “Segurança” e “Empatia” obtiveram avaliações superiores ao nível mínimo esperado. Em contrapartida a dimensão

relacionada à tangibilidade apresentou maior nível de qualidade percebida pelos clientes, inclusive com maior grau de penetração na região de tolerância.

Outra referência é o trabalho de Miguel e Salomi (2004) que apresenta um comparativo dos métodos de mensuração da qualidade e identifica as áreas adequadas para aplicação de cada método de avaliação. Este trabalho serviu de referência para o presente estudo quanto aos métodos de mensuração da avaliação da qualidade percebida encontrados na bibliografia.

As conclusões deste trabalho, apresentadas abaixo, implicam em um resumo dos modelos de qualidade do serviço sendo uma referência para pesquisas realizadas nesta área.

- O SERVQUAL, de Parasuraman *et al.*, é apresentado como um modelo mensurável, determinado pelas cinco dimensões genéricas, onde a qualidade é função entre a expectativa e o desempenho ao longo das dimensões, aplicado em diversos tipos de serviço.
- No modelo de Brown e Swartz (1989) a qualidade dos serviços é a diferença entre desempenho e expectativa ao longo das dimensões e sua área de aplicação é atendimento em consultórios da área médica.
- No modelo de avaliação do serviço e valor, de Bolton e Drew (1991), as características dos clientes influenciam nas avaliações de qualidade e valor pelo cliente e a não confirmação das expectativas está mais fortemente correlacionada com a qualidade dos serviços. A área de aplicação deste método é em serviços de telefonia.
- No modelo de Cronin e Taylor chamado SERVPERF, a avaliação da qualidade dos serviços é mais bem representada pelo desempenho ao longo das dimensões e pode ser aplicada em diversos tipos de serviços.

- O modelo de Desempenho ideal, de Teas, tem maior correlação com as preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os serviços. Sua área de aplicação é lojas de varejo.

Miguel e Salomi (2005) realizam outro trabalho sobre o assunto mensuração da qualidade, onde o foco é a comparação de resultados de dois métodos de mensuração da qualidade, o SERVPERF e o SERVQUAL. Este trabalho serviu de referência para o presente estudo quanto à definição do método de mensuração da avaliação da qualidade percebida melhor aplicável para este estudo.

Os critérios utilizados na comparação foram a confiabilidade e a validade, e as conclusões advindas desta pesquisa são:

- Quanto à confiabilidade das escalas, encontrou-se maior valor para a escala SERVPERF ponderada seguida pela SERVPERF. O menor valor foi verificado pela escala SERVQUAL ponderada. Os autores ressaltam que os valores obtidos para todas as escalas são próximos entre si e comparáveis aos da literatura.
- Com relação à validade das escalas, não existem diferenças significativas para as escalas avaliadas em um intervalo de 95% de confiança. Apesar desse resultado, os valores obtidos em ordem decrescente são para as seguintes escalas: SERVPERF, SERVPERF ponderada, SERVQUAL e SERVQUAL ponderada.

Segundo os autores, a principal conclusão deste trabalho é a viabilidade de utilização das escalas SERVPERF e SERVQUAL, pois não existem restrições quanto aos critérios de confiabilidade e validade. Deve-se enfatizar como considerável vantagem na utilização da escala SERVPERF, a redução das questões a serem respondidas, simplificando a operacionalização da pesquisa e, desta forma, evitando a desmotivação do entrevistado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os referenciais teóricos utilizados para o desenvolvimento e análise do assunto em questão. Os referenciais presentes neste trabalho são:

- Qualidade;
- Serviços;
- Qualidade em serviços;
- Terceirização;
- Métodos para a mensuração da qualidade em serviços;

3.1 QUALIDADE

O movimento da qualidade iniciou-se na década de 50, com a disseminação de técnicas e ferramentas voltadas para a recuperação industrial japonesa no pós-guerra. É nítido o avanço ao longo do tempo dos conceitos de qualidade encontrados na bibliografia, primeiramente, foi associado à definição de conformidade (inicialmente o produto ou serviço era considerado com qualidade se ele atendia aos requisitos das normas técnicas definidas) e foi evoluindo até atingir a visão de satisfação do cliente (ou seja, um produto ou serviço possui qualidade se o seu cliente está satisfeito). Além disso, é evidente o aumento ao longo das décadas da importância da qualidade na percepção tanto das empresas quanto dos clientes.

Abaixo estão descritos alguns dos principais conceitos de qualidade encontrados na bibliografia que ratificam esta evolução conceitual.

Juran (1990) define a qualidade como “desempenho do produto” ou “ausência de deficiências”. Dentre suas várias definições a mais difundida e simplificada é a qualidade como sendo a adequação ao uso.

Deming (1990) confirma que a qualidade é o que o cliente deseja, neste conceito nota-se uma evolução, pois passa a ser considerada a visão do cliente. Juran e Gryna (1991) acrescentam a esta definição que a adequação ao uso é o que leva o cliente a comprar o produto ou o serviço.

Crosby (1994) define a qualidade de acordo com as exigências e necessidades do cliente, surge então a visão de qualidade atrelada às necessidades do cliente e Albrecht (2000) aprofunda esta definição e classifica a qualidade como medida em que uma coisa ou experiência satisfaz como necessidade. Este último conceito reúne a visão de necessidades e expectativas do cliente.

3.2 SERVIÇOS

Seguem alguns conceitos encontrados na bibliografia que definem os serviços, alguns são de forma objetiva e outra subjetivas. Juran (1993) define serviço de maneira objetiva como “trabalho desempenhado por alguém”. Em contrapartida temos a definição subjetiva de Grönroos (1995): “o serviço é uma atividade de natureza mais ou menos intangível, - que normalmente, mas não necessariamente acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Troster (1999) reúne o conceito de satisfação e define serviços como sendo as atividades que não criam objetos materiais e se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas.

Kotler (2000, p.448) define serviços de forma completa como sendo o “ato ou desempenho, essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”.

De acordo com Kotler (1991), os serviços apresentam as seguintes características:

- Intangibilidade: “não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”;
- Inseparabilidade: “são produzidos e consumidos ao mesmo tempo”, ou seja, não podem ser estocados;
- Variabilidade: “são altamente variáveis”, pois são produzidos por pessoas e estas possuem natureza instável, logo a qualidade do serviço prestado também é instável.

Com estas características citadas acima, torna-se muito particular a gestão de serviços, e ao realizar um comparativo com produtos torna-se completamente diferente.

3.3 QUALIDADE EM SERVIÇO

Os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) definem a percepção da qualidade do serviço como a extensão da discrepância entre as expectativas ou desejos dos consumidores e suas percepções. Berry e Parasuraman (1992) seguem esta corrente e afirmam que as expectativas do cliente são verdadeiros padrões para se avaliar a qualidade do serviço e propõe que a avaliação da qualidade seja um comparativo entre o que os clientes desejam (ou esperam) e o que experimentam. Já Albrecht (1998) define que a qualidade dos serviços é a capacidade que a experiência ou qualquer outro fator tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém, ou seja, o serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

A grande concorrência no setor serviços acarreta a busca constante pela competitividade, principalmente através da aplicação do conceito da qualidade nos serviços que está ganhando importância e, desta forma está sendo bem difundido nas organizações. As empresas buscam, cada vez mais, suprir as necessidades e expectativas dos clientes, e com este movimento os clientes tornam-se cada vez mais exigentes com a qualidade do serviço prestado.

Gianesi e Côrrea (1996) afirmam que para garantir a qualidade dos serviços é necessário um gerenciamento eficaz e que, com raras exceções, não existe uma cultura bem definida, tanto em termos de buscar um bom serviço como de exigir um bom serviço pelo qual o consumidor paga.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) afirmam que serviços de qualidade são aqueles que superam as expectativas dos clientes e Kotler (2000, p.459) resume de maneira objetiva o que ocorre quando empresas fornecem serviços de qualidade - “uma empresa de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consideravelmente superior ao da concorrência, superando assim as expectativas dos clientes. As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, confrontadas com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Já, se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do esperado, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor”.

Em relação às expectativas, Kotler (1996) afirma que as expectativas dos clientes mudam continuamente e podem ser influenciadas por fatores como preço, diferenciais, marketing, comunicação boca a boca, experiência prévia, hábito ou atitude do cliente, o que torna mais difícil atender e identificar as necessidades do cliente já que estas são dinâmicas e influenciáveis.

Diante das características dos serviços já descritas neste trabalho, as empresas prestadoras de serviços estão buscando constantemente a padronização como sendo solução para as diferentes percepções, frente aos serviços prestados e os diferentes momentos de verdade vividos pelos clientes.

Aliados ao conceito de qualidade do serviço e satisfação têm-se o conceito de qualidade percebida, segundo Zeithaml *et al.* (1987), a qualidade percebida é “o julgamento do

consumidor sobre a superioridade ou excelência global do serviço”. A qualidade percebida é a relação entre as expectativas e o desempenho percebido de um serviço (GRÖNROOS, 1995; PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985).

3.4 MODELOS PARA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DE UM SERVIÇO

Para iniciar esta seção, segue o ponto de vista do autor Grönroos (1993) sobre a falta da visão de qualidade das empresas. Segundo este autor, a ausência da visão da qualidade na forma como é percebida pelo cliente, pode acarretar insucessos nos programas de qualidade, causando a perda de tempo e/ou aumento dos custos. A qualidade tem que se basear nas necessidades e desejos dos clientes.

A mensuração da qualidade e do desempenho dos serviços é um meio para a identificação de necessidades e desejos dos clientes, permitindo à empresa identificar os pontos fracos e pontos fortes do serviço prestado, oportunidades de melhorias, além das novas necessidades dos clientes que ainda não estão sendo atendidas.

A mensuração do desempenho de um serviço é resultado do momento de verdade do serviço. Este momento é a ocasião em que o cliente entra em contato com qualquer setor da empresa, interagindo com os funcionários e vivenciando a experiência do serviço prestado. Quando o cliente avalia a prestação do serviço ele, intuitivamente, faz esta avaliação com relação aos momentos de verdade vivenciados durante a prestação do serviço. Ou seja, o momento de verdade é o momento de interação, de contato, entre o cliente e o prestador de serviço, e é por este momento que o cliente forma a sua percepção do serviço prestado.

Segundo Grönroos (1993) os momentos de verdade são considerados como momentos de oportunidades, pois eles representam a chance do fornecedor demonstrar ao seu cliente a qualidade do seu serviço.

De acordo com Miguel e Salomi (2004), a ausência de medidas objetivas para avaliar a qualidade dos serviços, aumenta o grau de complexidade em relação a sua avaliação. Deming (1992) afirma que não existe nenhum sistema de qualidade padrão que funcione corretamente ao ser aplicado em qualquer tipo de organização e dentro de qualquer contexto organizacional.

O resultado de uma avaliação do desempenho de um serviço pode indicar se os meios (atendimento, prazo, recursos, entre outros) utilizados na prestação do serviço estão atingindo a necessidade e atendendo às expectativas do cliente, e desta forma viabilizando a identificação dos pontos satisfatórios e insatisfatórios quanto ao desempenho do serviço prestado, além de permitir o gerenciamento eficiente e eficaz dos resultados da prestação do serviço avaliado. Através da mensuração de desempenho dos serviços torna-se mais fácil identificar as possibilidades de melhorias do serviço, pontos de satisfação do cliente e, como consequência ganhar competitividade no mercado.

Na bibliografia encontram-se diferentes modelos de mensuração da qualidade dos serviços. Um dos precursores deste movimento foi Grönroos, que desenvolveu um modelo que considera a qualidade percebida de um serviço como função do serviço esperado e do serviço percebido, incluindo o terceiro fator, a imagem da empresa. Esta terceira variável abrange o local e os recursos disponíveis durante o consumo e influencia diretamente o resultado final sobre a qualidade do serviço prestado (GRÖNROOS, 1984). Este modelo introduziu o conceito de qualidade técnica – dimensão que representa o resultado daquele que é recebido durante a aquisição de um serviço – e a qualidade funcional – relativa ao nível de desempenho observado de forma subjetiva, sendo influenciada pela maneira como o serviço é prestado.

3.4.1 O MODELO DE CINCO *GAPS*

Mais tarde, Parasuraman *et al.*(1985) propôs a medição de qualidade do serviço, baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que, a satisfação do cliente é uma função da diferença entre a expectativa e o desempenho. Assim a avaliação de um serviço pelos clientes (Q_i) é igual à diferença entre o julgamento sobre o serviço (D_i) e a expectativa (E_i) conforme a equação apresentada abaixo:

$$Q_i = D_i - E_i$$

A esta diferença deu-se o nome de *gap*, que representa uma medida de satisfação do cliente e, portanto uma medida da qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica.

Este modelo foi resultado de uma pesquisa exploratória, composta por grupos de foco com consumidores e entrevistas detalhadas com executivos de empresas prestadoras de serviço o qual se denomina “Modelo de cinco *gaps*”. Os cinco *gaps* são:

- *Gap 1*: representa a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial;
- *Gap 2*: representa a discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes com as especificações da qualidade do serviço;
- *Gap 3*: representa a discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente;
- *Gap 4*: representa a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido;
- *Gap 5*: consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

Desta forma, Parasuraman *et al.* (1985) definiu que a percepção da qualidade dos serviços, do ponto de vista do cliente é determinada pelo *gap 5*, que é função das discrepâncias representadas pelos *gap 1*, *gap 2*, *gap 3* e *gap 4*, expressa conforme equação abaixo:

$$Gap\ 5 = \{gap\ 1, gap\ 2, gap\ 3, gap\ 4\}$$

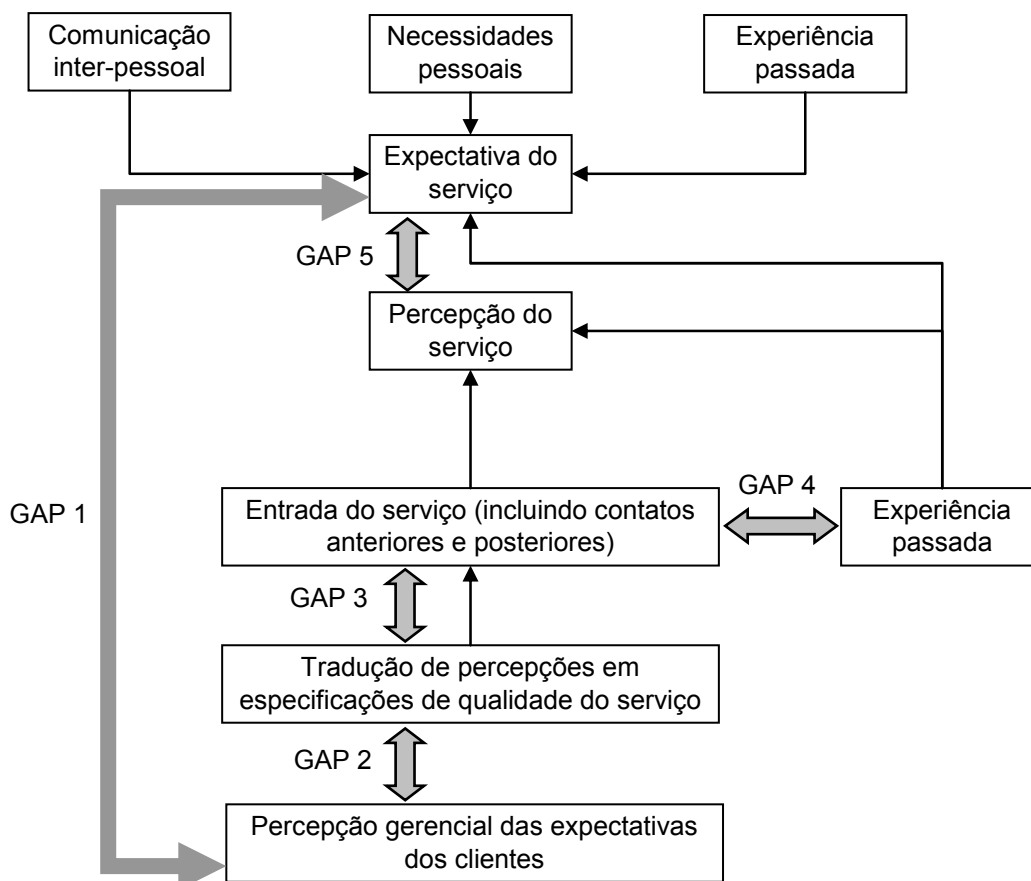


Figura 1 : Modelo “GAP” de Qualidade dos serviços (Parasuraman *et al.* 1985)

Esse modelo apresentou de forma clara que o julgamento sobre a qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias expectativas. Entretanto, é uma ferramenta que não apresenta um resultado mensurável sobre a qualidade do serviço.

A partir do modelo dos cinco *gaps*, foi desenvolvido o modelo SERVQUAL como ferramenta de mensuração da qualidade dos serviços.

3.4.2 A ESCALA SERVQUAL

Esta escala foi desenvolvida por Zeithaml, Parasuraman e Berry, originalmente era mensurada baseando-se em dez critérios: tangibilidade, confiabilidade, presteza, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento do cliente.

Após sucessivas aplicações e análises estatísticas, o SERVQUAL foi aperfeiçoado pelos seus autores. As dez dimensões existentes foram reduzidas a apenas cinco. As três primeiras, tangibilidade, confiabilidade e presteza, permaneceram como originalmente concebidas. As dimensões competência, cortesia, credibilidade e segurança foram consolidadas em uma única dimensão chamada de garantia. As outras dimensões - acessibilidade, comunicação e conhecimento do cliente, foram agrupadas em uma única dimensão denominada empatia. Segue a definição de cada nova dimensão:

- Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação;
- Confiabilidade: habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
- Presteza: disposição de prestar o serviço e auxiliar o cliente prontamente;
- Garantia: conhecimento e cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e credibilidade;
- Empatia: educação, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal.

Ao longo das diversas aplicações da escala, estes autores detectaram que a dimensão confiabilidade é considerada a mais importante pelos usuários, enquanto a dimensão tangibilidade se constitui na menos importante (PARASURAMAN, 1990).

A escala SERVQUAL é um dos modelos mais utilizados por diferentes setores e segundo Parasuraman (1990) pode ser aplicado em qualquer organização de serviços, bastando promover as necessárias adaptações na redação das afirmativas, para que reflitam melhor a realidade de cada investigação. O seu objetivo é mensurar o grau de satisfação do usuário com a prestação dos serviços, através do diferencial entre as expectativas e as percepções dos clientes em relação ao serviço.

Este modelo consiste em um questionário elaborado em duas seções: uma correspondente às expectativas do usuário, com 22 afirmativas que procuram descrever as expectativas gerais do entrevistado em relação ao serviço a ser investigado e outra seção busca medir o julgamento do usuário sobre o serviço prestado por uma empresa específica no caso estiver sendo avaliada. Cada afirmativa em cada seção é seguida de uma escala, onde o entrevistado assinala seu grau de concordância ou discordância acerca da afirmação feita. A escala utilizada é a escala do tipo *Likert* que possui sete opções de resposta indo desde "discordo totalmente", associada ao número 1, até "concordo totalmente", associada ao número 7, não havendo nenhuma outra opção associada aos números pares, que estão entre os extremos da escala.

As 22 afirmativas do formulário SERVQUAL estão agrupadas conforme as cinco dimensões descritas acima, da seguinte maneira:

- As questões de 1 a 4 referem-se aos aspectos da dimensão Tangibilidade;
- As questões de 5 a 9 referem-se aos aspectos da dimensão Confiabilidade;
- As questões de 10 a 13 referem-se aos aspectos da dimensão Presteza;
- As questões de 14 a 17 referem-se aos aspectos da dimensão Garantia;
- As questões de 18 a 22 referem-se aos aspectos da dimensão Empatia.

A aplicação repetida deste modelo permite entender, no decorrer do tempo, que a qualidade do serviço percebida pelos clientes em relação à modificação em cada dimensão (Zeithaml *et al.*, 1990). Apesar desta vantagem, a aplicação contínua dos questionários SERVQUAL pode se tornar cansativa e, conseqüentemente, ser preenchido de maneira displicente pelos clientes, e assim, o processo de mensuração perde a consistência para identificar oportunidades.

3.4.2.1 CRÍTICAS AO MODELO SERVQUAL

Os autores Cronin e Taylor (1992) criticam o modelo SERVQUAL, pois afirmam que a qualidade de um serviço é um conceito abstrato e, portanto de difícil mensuração. Portanto, o SERVQUAL é uma ferramenta inadequada, e sem evidências teóricas ou empíricas que apoiem a relevância do *gap* expectativa-percepção como medida de qualidade do serviço (CARMAN, 1990). Assim estes autores testaram um método alternativo para medição da qualidade chamado SERVPERF.

Parasuraman *et al.* (1994) respondem às críticas feitas por Cronin; Taylor (1992) e propõem uma agenda de pesquisa dos modelos para esclarecer pontos de relação entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, acrescentando o valor do serviço. Quanto às críticas teóricas, afirmam que o questionário SERVQUAL é um instrumento para medição da qualidade percebida dos serviços, no nível de atitude, em um determinado ponto do tempo e independentemente do processo pelo qual o conceito global de qualidade é formado.

Teas (1993) também criticou o modelo SERVQUAL, por entender que a percepção da qualidade não pode ser interpretada como uma atitude, conforme os modelos clássicos de atitude do ponto ideal. Contestando a crítica de Teas, Parasuraman *et al.* (1994) afirmam que o critério do ponto ideal alongaria excessivamente os questionários e, conseqüentemente, afetaria a confiabilidade da aplicação do questionário.

3.4.3 SERVPERF

Este modelo se baseia somente na percepção do desempenho do serviço, ou seja, a avaliação do serviço a partir de uma determinada característica (Q_i) é igual ao valor da percepção do desempenho para esta característica (D_i) conforme apresentado na equação abaixo:

$$Q_i = D_i$$

Cronin e Taylor (1992) concluem que o instrumento SERVPERF é mais sensível para retratar as variações da qualidade em relação a outros modelos testados.

3.4.4 SERVQUAL X SERVPERF

Salomi *et al.* (2005) realizam outro trabalho de comparação dos métodos SERVQUAL, SERVQUAL ponderado, SERVPERF, SERVPERF ponderado. Neste trabalho, os autores concluem que o método com maior confiabilidade é o SERVPERF ponderado e em seguida o SERVPERF, já o que mostra menor confiabilidade foi encontrado no modelo SERVQUAL ponderado. Esta confiabilidade foi medida através do valor do coeficiente alfa de Cronbach, já que quanto maior o coeficiente maior a confiabilidade, porém os autores ressaltam que os valores obtidos para todas as escalas são muito próximos entre si e comparáveis aos da literatura. Quanto à validade da escala, tem-se os seguintes métodos ordenados de forma decrescente: SERVPERF, SERVPERF ponderado, SERVQUAL e SERVQUAL ponderado, embora também ressaltem que não existem diferenças significativas para um intervalo de 95% de confiança.

3.4.5 MODELO DE DESEMPENHO IDEAL

Teas (1993) realizou um trabalho empírico comparando quatro modelos e utilizando as mesmas dimensões de qualidade e concluiu que o modelo de desempenho ideal é o mais representativo da satisfação do cliente, intenção de recompra e preferências de compra. Segue abaixo a equação deste modelo, que tem como variáveis o desempenho do serviço, a

importância ou ponderação da característica avaliada, o número de características e o valor ideal da característica avaliada atribuída ao serviço.

$$Q = -1 \left[\sum_{i=1}^m w_i |D_i - I_i| \right]$$

Onde:

Q = qualidade percebida do serviço

D_i = valor de desempenho atribuído à característica **i** do serviço

W_i = importância ou ponderação da característica **i**

m = número total de características

I_i = valor ideal para a característica **i** atribuído ao serviço

3.4.6 TRIÂNGULO DOS SERVIÇOS

Albrecht (1998) utiliza o Triângulo dos serviços para mostrar os fatores imprescindíveis para obter o nível mínimo de qualidade do serviço prestado. Este triângulo representa a interação entre os três elementos críticos para que se mantenha o nível mínimo de serviço: uma visão estratégica do serviço, um pessoal de linha de frente orientado para o cliente e sistemas voltados para o cliente.

Uma visão estratégica clara do serviço significa ter uma empresa voltada para um objetivo organizacional visando o cliente; um pessoal de linha de frente voltado para o cliente significa ter a equipe focada em atender às necessidades dos clientes e ter um sistema voltado para o cliente significa ter instalações, políticas, procedimentos, métodos e processos voltados para atender às necessidades dos clientes e não mais da empresa.

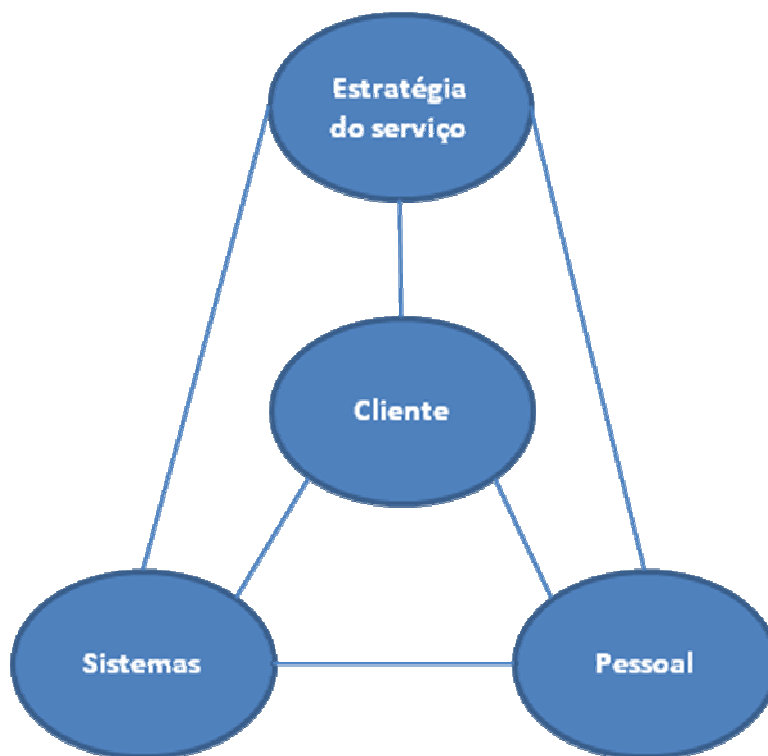


Figura 2 : O Triângulo do serviço (ALBRECHT, 1998)

3.4.7 O MODELO DAS CINCO LACUNAS

Parasuraman, Zeithaml e Berry (*apud* KOTLER, 2000) formularam o modelo de qualidade denominado “Modelo das cinco lacunas” que destaca as exigências mais importantes para serviços de alta qualidade e identifica as cinco lacunas que causam fracasso na entrega de serviços de alta qualidade, são elas:

- Lacunas entre as expectativas do consumidor e as perspectivas da gerência: nem sempre a gerência compreende o que o cliente deseja;
- Lacunas entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: falta de um padrão específico do desempenho do serviço;
- Lacunas entre as especificações da qualidade dos serviços e a sua entrega: ocorre quando os funcionários estão mal treinados, ou são incapazes ou ainda, estão desinteressados em relação ao padrão;

- Lacunas entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: as expectativas do cliente são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por informações de propaganda;
- Lacunas entre o serviço percebido e o serviço esperado: ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço.

3.4.8 QUADRO RESUMO

Através de pesquisa e estudos, Miguel e Salomi (2004) apresentam um quadro resumo dos modelos de qualidade de serviço, a fim de fornecer uma referência para a utilização dos modelos de mensuração da qualidade de serviços. A tabela a seguir relaciona o modelo de mensuração da qualidade dos serviços, suas características principais e o setor mais indicado para aplicação a fim de garantir melhores resultados na mensuração.

| Autor | Modelo | Características principais | Conclusões principais | Área de aplicação |
|--|--|---|---|--|
| Grönroos (1984) | Não apresenta modelo com representação algébrica | Qualidade = F (expectativa, desempenho e imagem) | <ul style="list-style-type: none"> - Interação comprador/vendedor é mais importante que atividades de marketing. - Contato comprador / vendedor tem mais influência na formação da imagem do que atividades de marketing | Diversos tipos de serviço |
| Parasuraman <i>et al.</i> (1995, 1988) | SERVQUAL $Q_i = D_i - E_i$ | 22 itens distribuídos em cinco dimensões da qualidade | <ul style="list-style-type: none"> - A qualidade de serviços pode ser identificada. - Determina cinco dimensões genéricas para todos os tipos de serviços. - A qualidade dos serviços é a diferença entre expectativa e desempenho ao longo das dimensões. | Diversos tipos de serviços |
| Brown e Schwartz (1989) | $Q_i = E_i - D_i$ | Utiliza as 10 dimensões desenvolvidas por Parasuraman <i>et al.</i> (1985) | - A qualidade dos serviços é a diferença entre desempenho e expectativa ao longo das dimensões. | Atendimento em consultórios da área médica |
| Bolton e Drew (1991) | Modelo de Avaliação do serviço e valor representado por várias equações algébricas | Utiliza quatro dimensões desenvolvidas por Parasuraman <i>et al.</i> (1988) Introduz o conceito do valor na avaliação da qualidade do cliente. | <ul style="list-style-type: none"> - Concluem que as características dos clientes influenciam as avaliações de qualidade e valor pelo cliente. - A não confirmação das expectativas do cliente está mais fortemente correlacionada com a qualidade dos serviços. | Serviços de telefonia |
| Cronin e Taylor (1992) | SERVPERF $Q_i = D_i$ | Utiliza as cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman <i>et al.</i> (1988) | - Avaliação de qualidade de serviços é mais bem representada pelo desempenho ao longo das dimensões | Diversos tipos de serviços |
| Teas (1993) | Modelo de desempenho ideal | Utiliza cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman <i>et al.</i> (1988) | - O modelo do desempenho ideal tem maior correlação com preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os serviços. | Lojas de varejo |

Tabela 1 : Resumo dos modelos de qualidade da literatura (Uma revisão dos modelos de medição da qualidade em serviços, Miguel *et al.*, 2004)

3.5 EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS

Segundo Kotler (2000, p.460), diversos estudos mostram que empresas de serviços gerenciados com excelência têm em comum as seguintes práticas:

- Conceção: desenvolvimento de uma estratégia voltada para atender às necessidades dos clientes;
- Comprometimento da alta gerência com a qualidade: compromisso da diretoria com o desempenho dos serviços prestados;
- Padrões rigorosos estabelecidos para a qualidade dos serviços;
- Atendimento às reclamações dos clientes: utilizados para análise do desempenho da empresa e de seus concorrentes. Para estas análises utilizam-se os seguintes recursos: a comparação com os concorrentes, compradores misteriosos, pesquisas com os clientes, formulários de sugestões e reclamações, equipes de avaliação do serviço e cartas ao presidente;
- Ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes: estudos realizados sobre insatisfação dos clientes mostram que eles ficam insatisfeitos com aproximadamente 25 por cento de suas compras, mas que menos de cinco por cento dos clientes reclamam. Os outros restantes 85 por cento acham que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou a quem se queixar. Dos cinco por cento que reclamam apenas cinquenta por cento afirmam ter obtido uma solução satisfatória para o problema. Por esses motivos a necessidade de resolver o problema do cliente de maneira satisfatória é essencial. Esta atitude fideliza clientes à empresa. Em média um cliente satisfeito conta para três pessoas sobre a experiência positiva com o produto ou serviço, enquanto um cliente insatisfeito compartilha com onze pessoas sua experiência negativa. Para a empresa é muito importante o *feedback* do cliente, pois

permite a avaliação do serviço prestado e principalmente provêem chances de melhorias;

- Empresas de serviços gerenciadas com excelência acreditam que as relações entre os funcionários afetam diretamente a relação com os clientes.

Na bibliografia existem alguns estudos de caso objetivando a análise de fatores que impactam a excelência na prestação de serviço. Por exemplo, o estudo da relação entre liderança e qualidade percebida em call centers de empresas de telecom (QUINTELLA *et al.*, 2005). O referido estudo faz uma análise da influência da liderança dos executivos de grandes prestadoras de serviços terceirizados de call centers, sobre sua percepção quanto às expectativas de grandes clientes da indústria de telecomunicações, em relação à qualidade de serviços de treinamento em vendas e à atenção (investimento em tempo) empregada aos mesmos. A conclusão deste trabalho indica a existência de uma relação significativa entre as práticas de liderança e a percepção dos executivos das organizações de call centers quanto à qualidade esperada pelos clientes e quanto ao tempo investido nos serviços de treinamento em vendas. Além disso, conclui que as práticas de liderança dos executivos das organizações prestadoras de serviços de call centers estão contribuindo para o entendimento das expectativas dos clientes, primeiro passo para seu atendimento.

3.6 ESTUDOS SOBRE AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Este trabalho faz parte do grupo de pesquisa “Fatores Humanos e Tecnológicos da Competitividade (FHTC). Este grupo vem desenvolvendo trabalhos sobre temas relacionados à avaliação da qualidade percebida, com o objetivo de produzir técnicas para suporte na melhoria da satisfação dos clientes. Segue abaixo os trabalhos que se destacam deste grupo:

- ✓ “Avaliação da qualidade percebida nos serviços em compras de ingressos pela internet” (QUINTELLA; CORDEIRO, 2009) teve como objetivo avaliar e demonstrar a qualidade percebida nos serviços em compras de ingressos pela internet sob visão do cliente, para isso, foi utilizado o modelo SERVQUAL com a finalidade de para analisar a qualidade esperada e a qualidade percebida dos clientes, na prestação destes serviços pelas empresas. Os resultados encontrados nesta pesquisa foram suficientes para comprovar a hipótese que existe diferenças entre expectativas e percepções dos clientes com relação a qualidade de serviços em compras de ingressos pela internet, ou seja, as expectativas dos clientes quanto à qualidade dos serviços estão bem acima de suas percepções. Observou-se também que as dimensões da qualidade que obtiveram as maiores discrepâncias foram a “confiabilidade” e a “segurança”, e em contrapartida a menor foi “tangibilidade”.
- ✓ “Percepção de Segurança em Sistemas de Informação e sua relação com a Qualidade Percebida de Serviços, entre as diretorias do Inmetro” (LIMA; QUINTELLA, 2008) teve como objetivo avaliar a percepção de segurança em sistemas de informação e sua relação com a percepção da qualidade dos serviços de informação, através do método SERVQUAL. Como resultado tem-se que o Inmetro necessita se empenhar para melhorar os seus níveis de percepção de segurança da informação e de percepção da qualidade, ou seja, os sistemas de informação devem melhorar a qualidade dos seus serviços para melhor suprir as expectativas dos usuários das diretorias.
- ✓ “A Qualidade percebida em um Sistema de Segurança da Informação” (QUINTELLA; MELLO, 2008) teve como objetivo mensurar a percepção dos usuários sobre a qualidade de um sistema de segurança da informação, utilizando o método SERVQUAL. A conclusão deste trabalho mostra que existem diferenças entre as percepções e as expectativas dos usuários quanto à qualidade de um sistema de segurança integrado, ou

seja, a percepção quanto à segurança da informação estão abaixo das expectativas dos usuários em todas as dimensões do SERVQUAL.

- ✓ “Qualidade e Liderança na prestação de serviços: Uma avaliação usando Escala SERVQUAL e LPI” (QUINTELLA; SILVA, 2006) teve como objetivo avaliar se o nível de liderança do Departamento de Informática do Centro de Projetos de Navios está contribuindo para o fornecimento de um serviço de excelente qualidade pelos seus integrantes à Superintendência Técnica da instituição militar, o autor afirma que para alcançar a excelência em serviços é necessário persistência, expectativas elevadas, conhecimento, empatia, poder de persuasão e integridade, estas características estão normalmente relacionadas ao perfil dos líderes. Então os aspectos relacionados às práticas de liderança são considerados fundamentais para serviços de alta qualidade e para o estímulo do aperfeiçoamento dos níveis de serviços.
- ✓ “Análise dos Impactos na Qualidade de Software em Instituições Financeiras segundo a Norma ISO/IEC 9126 na adoção das práticas de testes do modelo CMMI” (QUINTELLA; QUEIROZ, 2006) teve como objetivo de identificar os impactos na qualidade dos produtos de software com a adoção das práticas baseadas nas áreas de processo de Verificação e Validação do modelo CMMI (Capability Maturity Model Integration) em instituições financeiras. Como resultado deste trabalho foi identificado os seguintes impactos da qualidade dos produtos de software sob ótica do cliente na adoção de testes baseados no modelo CMMI são: adequação, acurácia, interoperabilidade, conformidade, segurança de acesso, maturidade, tolerância à falhas, recuperabilidade, inteligibilidade, apreensibilidade, operacionalidade, tempo de execução, recursos utilizados, analisabilidade, modificabilidade, estabilidade, restabilidade, adaptabilidade, facilidade para instalação, facilidade para substituição e conformidade com portabilidade.

3.7 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é uma das palavras chave da economia atual, não por ser modismo, mas sim por uma forma de sobrevivência, tanto financeira quanto estratégica, das empresas. A etimologia desta palavra é “delegar a trabalhadores não pertencentes ao quadro de funcionários de uma empresa, funções exercidas anteriormente por empregados dessa mesma empresa. Muitas vezes, a pessoa terceirizada é um ex-funcionário, que se demite ou é demitido para exercer a mesma função de quando estava empregado” segundo o dicionário da língua portuguesa Michaelis.

Foram encontrados na bibliografia muitos conceitos referentes à terceirização, embora todos com uma idéia muito semelhante. Brasil (1993, p.7) afirma que a terceirização “é um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino)”. Já Silva (1997) afirma que a “terceirização é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como atividade fim”. Ou ainda, pode ser “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua” (GIOSA, 1997, p.14).

Portanto, a terceirização é a transferência de atividades internas que não são atividades fins da empresa tornando foco da organização somente as atividades relacionadas ao *core business*, ou seja, somente as atividades relacionadas ao negócio principal da empresa. A terceirização é baseada no argumento de que não é possível uma empresa ser eficiente em toda a sua cadeia de valor, ou seja, não é possível uma empresa ter excelência em todas as atividades desempenhadas.

Historicamente as organizações, a fim de ter o controle total e não depender de terceiros, centralizavam o maior número de atividades que pudessem, resultando em organizações com estruturas enormes. No Brasil, a terceirização começou a ser praticada entre 1960 e 1980, com a chegada de empresas multinacionais, principalmente as empresas do ramo automobilístico. Inicialmente o objetivo foi fornecer flexibilidade ao negócio para adaptação rápida às variações de demanda, tanto no volume produzido quanto nas inovações tecnológicas e de produtos. Deste modo a terceirização permitiu que as empresas se concentrassem no desenvolvimento de suas atividades com suas principais competências, resultando no aumento da produtividade das cadeias produtivas. A competência essencial ou *core business*, representa o que a empresa sabe realizar melhor, o seu diferencial.

A prática efetiva da terceirização iniciou-se na década de 90 e possibilitou a recuperação da competitividade e a estabilidade do mercado. Inicialmente, eram terceirizados os serviços de limpeza e segurança que eram os alvos preferenciais das gerências. Este tipo de terceirização de mão-de-obra não exigia supervisão constante ou compartilhamento de informações e treinamento. Logo proliferaram, em todo mundo, empresas de terceirização especializadas nestes dois ramos de atividades.

Giosa (1997, p.32) afirma que anteriormente a terceirização era esporádica e voltada para segmentos específicos, áreas dentro da organização com potencial muito reduzido. Atualmente a terceirização é considerada e utilizada como uma técnica inovadora e moderna que se fundamenta na abordagem estratégica e em um processo de gestão, que resulta em mudanças estruturais da empresa, mudanças de cultura, procedimentos e controles com o único objetivo de atingir melhores resultados. Além disso afirma que, a terceirização não tem limites desde que a empresa se dedique mais à sua vocação e à sua missão, e assim seus

esforços possam se concentrar menos na execução e mais na gestão exigindo qualidade, preço, prazo e inovações.

A prática da terceirização das atividades tem seus princípios na cadeia de valor de Michael Porter. Esta estrutura consiste na discriminação das atividades específicas realizadas pela empresa a fim de transformar insumos em produto final. Cada tarefa desempenhada deve agregar valor ao produto ou serviço. Agregar valor é agregar satisfação ao seu cliente, pois este paga somente por aquilo que, em sua percepção, tem valor. E aumentar o valor agregado do serviço ou produto significa aumentar a quantidade de características apreciadas pelo cliente (FALCONI, 2004).

Sob esta visão, Porter classifica as atividades de uma empresa em dois grupos: primárias e as de apoio. As atividades primárias são as que estão envolvidas diretamente com a criação física de produtos ou serviços e a sua venda e transferência para o cliente, assim como o serviço pós-venda. Existem cinco categorias de atividades primárias: logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviço. Já as atividades de apoio, podem ser chamadas de atividades suporte, são as que contribuem para a execução das atividades primárias, ou seja, provisionamento, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infraestruturas da empresa. Segue abaixo o modelo da cadeia de valor de Michael Porter:

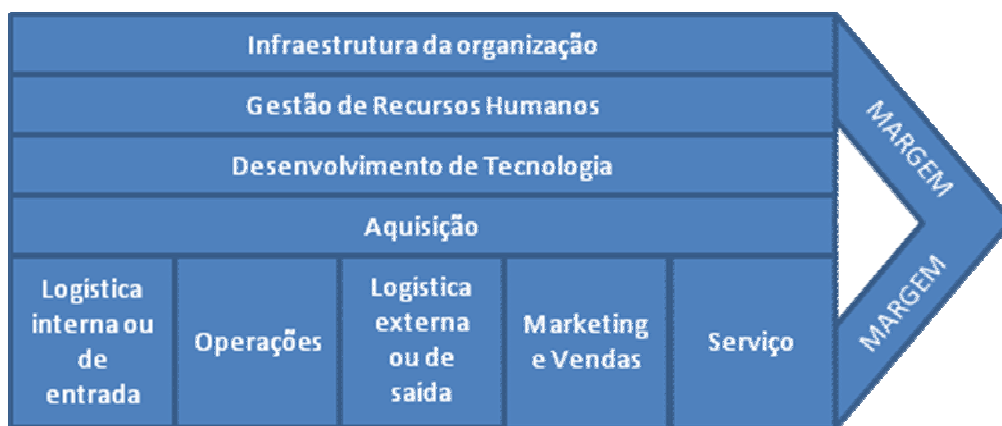


Figura 3 : Cadeia de Valor (PORTER, 1986)

Neste conceito, agregar valor ao produto ou serviço significa executar as atividades primárias e de apoio com um custo menor e/ou de uma maneira melhor, com mais eficiência, com mais qualidade do que os concorrentes do negócio. Portanto neste contexto, ao terceirizar uma atividade a empresa pode aumentar a eficiência desta, reduzindo os custos e aumentando a qualidade.

As empresas, seguindo o Modelo de Porter, praticam a terceirização principalmente das atividades de apoio, pois a transferência da atividade de suporte para um terceiro que possui a competência para tal, permite uma maior eficiência e conseqüentemente, as empresas centralizam seus esforços nas atividades primárias (atividades fim), ou ainda, uma empresa pode optar por terceirizar uma atividade primária por considerar que a empresa contratada possui um melhor resultado se comparada com a atividade desenvolvida pela empresa contratante. Ressalta-se que uma empresa não consegue ser eficiente em todas as suas áreas e Porter (1999, p. 49) ratifica este entendimento com a seguinte afirmação: “é difícil desempenhar todas as atividades com a mesma produtividade dos especialistas”.

Para Brasil (1993), as vantagens da terceirização são o enxugamento na estrutura, a redução de custos e o aumento da produtividade, gerando o conseqüente aumento dos lucros. Já as

desvantagens desta estratégia são: gerenciamento de um grande número de fornecedores contratados e a redução do poder de barganha das empresas contratadas, devido ao incentivo à formação de grandes empresas contratantes.

Outras vantagens econômicas e operacionais encontradas na bibliografia são: restrição do controle das atividades fim do negócio, e conseqüentemente, maior eficiência, ou seja, maior especialização e qualidade das atividades fim do negócio; a redução dos custos, pois permite transformar custos fixos, principalmente de pessoal, em custos variáveis. Como efeito da redução de pessoal tem-se a redução da estrutura das organizações, acarretando um maior gerenciamento e controle da estrutura organizacional.

Em contrapartida, têm-se também como desvantagens desta prática, a dificuldade no gerenciamento e supervisão de contratos dos prestadores de serviços, os custos de demissões, a falta de sintonia ou dificuldades de comunicação com as empresas de terceirização contratadas, a queda da qualidade final dos serviços ou produtos, entre outras.

Além das desvantagens citadas acima, é muito importante que as empresas conheçam os principais riscos da terceirização, como por exemplo, a não existência de fornecedores adequados (com competência na atividade desempenhada), resistências internas e prática do *outsourcing* indevida, não estando de acordo com os parâmetros legais. Estes riscos resultam em desvantagens para as organizações e em sua maioria são decorrentes de uma implementação sem critérios, realizada sem uma abordagem que contemple os pontos críticos de sucesso, como criar uma visão e planejamento estratégico bem definido, selecionar os fornecedores criteriosamente, definir e deixar claro as metas e responsabilidades de ambas as empresas, analisar se os parceiros têm competência técnica que se complementam, administrar continuamente as relações, preocupar-se um contrato apropriadamente estruturado, obter o envolvimento e suporte dos executivos seniores, dentre outros.

No Brasil, encontram-se muitos casos em que projetos de terceirização são desenvolvidos com a única preocupação de obter ganhos econômicos imediatos, através da redução de custos, tais como, encargos legais e sociais, benefícios concedidos e salários. Nestes casos não se tem como objetivo da terceirização, a modernização da atividade, a parceria cliente-fornecedor, a especialização da atividade, ou o ganho de qualidade e produtividade, tornando o serviço mais competitivo.

Portanto ao buscar sucesso em um projeto de terceirização de alguma atividade deve-se buscar um fornecedor com relação de parceria e não apenas um prestador de serviço, fornecendo suporte às atividades a ele confiadas. Além disso, faz-se indispensável ter meios de avaliação da capacidade que o parceiro tem de oferecer bens e serviços com a qualidade desejada, um destes meios é a pesquisa de satisfação para a mensuração da qualidade percebida pelo usuário da terceirização.

A terceirização não é uma opção perfeita, ou seja, ela possui bônus e ônus. Rezende (1997) destaca como principais dificuldades para o sucesso da terceirização:

- Gerenciamento do relacionamento com os fornecedores;
- Dificuldades para estabelecer parcerias;
- Possibilidades de gerar um novo concorrente – a empresa terceirizada altera através de um movimento de integração e, desta forma torna-se um concorrente da empresa contratante, provocada pela transferência de tecnologia e de conhecimento do processo produtivo e dos princípios de qualidade;
- Resistências internas: criadas pela reestruturação organizacional (redimensionamento do quadro, alteração de cargos, salários, entre outros) que a terceirização de uma atividade pode ter como consequência;

- Dependência de fornecedor: esta dependência ocorre quando o fornecedor e o cliente não conseguem formar uma parceria ou um claro processo de subordinação, isto implica em insegurança na prestação do serviço ou no fornecimento dos insumos, escoamento ou fornecimento de processos;

- Dificuldade de gerenciar os terceirizados: o cliente pode ficar dependendo do fornecedor na gestão de resultados e no gerenciamento das questões legais relacionadas a pessoal;

- Característica do processo produtivo: nem todos os setores são passíveis de terceirização por motivos técnicos do processo produtivo ou por questões estratégicas da organização.

O estudo de Ferruzzi (2006) identificou os principais fatores para a terceirização dos serviços como sendo:

1º. Especialização do prestador de serviços;

2º. Redução e controle dos custos operacionais;

3º. Aumento do foco na atividade principal.

Este mesmo estudo permitiu algumas importantes constatações sobre a terceirização:

- As empresas estão dispostas a terceirizar apenas para empresas especialistas e, desta forma espera-se que o especialista consiga reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados;
- As empresas não estão interessadas na terceirização de serviços que gerem o mesmo custo que se estivessem realizando as atividades internamente, mesmo sabendo que por meio de uma terceirização bem feita poderiam estar usufruindo de inúmeras outras vantagens;

- As empresas consideram que o aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços está relacionado, principalmente, na contratação de especialistas nos serviços e na confiança no prestador de serviços.

Vernalha e Pires (2005) propõem um modelo de quatro estágios para a condução de um projeto de terceirização, visando à facilitação da identificação de características, riscos e desafios presentes em cada um deles. São eles:

- Motivação: definição das razões para a terceirização;
- Decisão: tomada de decisões estratégicas, técnicas, financeiras e logísticas envolvidas na terceirização;
- Implementação: nesta etapa a interação entre o cliente e a empresa prestadora de serviços é muito grande, ocorre a troca de informações e habilidades para o repasse ao fornecedor do processo a ser desempenhado;
- Gestão: gerenciamento/administração do processo a longo prazo, com a finalidade de assegurar a melhoria contínua da iniciativa de repasse, através da avaliação freqüente do processo e pesquisas de novas formas de mantê-lo lucrativo e interessante.

O último estudo estatístico da literatura sobre terceirização foi o “III Pesquisa Nacional sobre terceirização” realizada em 2005 pelo Centro Nacional de Modernização (CENAM), coordenado por Lívio Giosa. Apesar de não ser um estudo muito recente, este apresenta importantes conclusões e resultados quantitativos e qualitativos sobre a terceirização nas empresas brasileiras:

- 86% aplicam ou aplicaram algum tipo de serviço terceirizado;
- 92% entendem que a terceirização é uma tendência mundial nos processos de negócios;

- As atividades mais terceirizadas são os serviços tradicionais como limpeza e conservação (73%), vigilância/segurança (69%), manutenção predial (56%), paisagismo (52%) e desenvolvimento de software (47%);
- 70% do universo de empresas consideram que os serviços atendem às suas expectativas, 26% atendem parcialmente e apenas 4% estão insatisfeitos quanto à qualidade dos serviços prestados;
- Dentre as principais vantagens obtidas com terceirização dos serviços estão o maior foco no *core business* (91%), a redução de custos das operações (86%), a revisão da estrutura organizacional e da cultura da empresa (65%);
- Quanto ao resultado da terceirização temos: apenas 39% tiveram aumento da qualidade nas atividades terceirizadas e 61% redução de custos;
- 82% das empresas questionadas tiveram reduções no seu quadro de funcionários;
- 95% das empresas terceirizadas atendem às expectativas quanto ao cumprimento do contrato;
- Apenas 22% atendem às expectativas quanto à avaliação periódica dos índices de desempenho dos serviços terceirizados;
- 53% atendem às expectativas dos serviços prestados quanto à qualidade dos serviços.

Analisando os dados estatísticos apresentados acima, pode-se observar que o cumprimento do contrato não está diretamente relacionado à qualidade do serviço prestado. Por exemplo, uma empresa terceirizada pode estar cumprindo seu contrato, mas não está atendendo às expectativas do cliente. Este exemplo é claramente mostrado observando que 95% das empresas entrevistadas estão satisfeitas quanto ao cumprimento do contrato, mas somente 53% afirmam que os serviços prestados atendem às expectativas quanto à qualidade.

Uma questão relevante e preocupante que os resultados acima demonstram refere-se ao número de empresas que afirmam que os serviços prestados pelas empresas terceirizadas atendem às expectativas quanto à qualidade, este número representa somente 53% do universo de empresas entrevistadas. Somando-se a isto somente 22% atinge às expectativas das avaliações periódicas e os índices de desempenho dos serviços terceirizados. O percentual de empresas que tiveram como resultado o aumento da qualidade é de apenas 39%, se comparado ao percentual de empresas que tiveram seus custos reduzidos.

Conforme o estudo de Giosa e outros realizados nesta área, pode-se concluir que a redução de custos é o objetivo central da terceirização na maioria das empresas, e esta quando empregada desta maneira, pode afetar negativamente os níveis de qualidade do segmento terceirizado. Quando o objetivo central é este, a empresa escolhida para terceirização tende a ser a que apresente o menor preço, e deste modo questões como qualidade e produtividade não influenciam a decisão. Assim a área ou segmento terceirizado sofre com a forte tendência de perda de eficiência. Em contrapartida, quando o objetivo é a maior especialização, a qualidade é fator primordial na escolha do fornecedor.

3.7.1 TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES LOGÍSTICAS

A logística é um dos principais processos para o gerenciamento de cadeias de suprimento, pois existe uma clara e definitiva necessidade de integração dos fluxos de produtos, de informação e dos fluxos financeiros. O sucesso de qualquer arranjo operacional numa cadeia de suprimentos depende diretamente do componente logístico (BOWERSOX, CLOSS E STANK, 1999).

No ano de 2007, a receita total dos prestadores de serviços logísticos envolveu mais de 25 bilhões de reais, recorde de receita desde 1997 (Fonte: ILOS). A evolução mostra o crescimento e a importância desta área no Brasil.

Prado (2007) realizou um estudo onde o objetivo principal era a análise do processo de terceirização logística de uma empresa multinacional e a discussão das principais razões para o sucesso ou falha na implantação de uma parceria estratégica com os prestadores de serviço logístico. Neste trabalho o autor conclui:

- Se houver em uma empresa muita dependência dos fornecedores com as conjunturas econômicas, falta de oferta de capacidade no mercado, existência de outros produtos mais rentáveis para o prestador, a tendência é que a empresa realize as operações estratégicas internamente, sem terceirizar a operação.
- Somente as atividades operacionais como transporte e armazenagem são terceirizadas e, ainda assim focando em redução de custo;
- A empresa prefere ter uma quantidade maior de terceirizados ao invés de realizar parcerias com poucos. Isso aumenta a complexidade operacional, o que na realidade pode estar aumentando os custos;
- Devido à baixa profissionalização dos prestadores, a empresa prefere trabalhar com “módulos”. Cada operador atua em uma determinada atividade logística. Na seleção destes “módulos” vale o fornecedor que cobrar menor preço pela atividade.

Segundo Carvalho (2002), as atividades logísticas se dividem em dois tipos de atividades:

- Atividades principais: transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos;
- Atividades secundárias: armazenagem, manuseio de materiais, processamentos, embalagens, suprimentos, planejamento e sistema de informação.

Segundo a Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) o operador logístico é “uma empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar e executar todas ou parte

das atividades logísticas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos.”

Fleury (1999a) destaca as seguintes características que identificam um operador logístico:

- Alto nível de customização;
- Vasta diversidade dos serviços logísticos oferecidos;
- Objetivo de redução dos custos logísticos totais;
- Contratos de longo prazo, mínimo de três anos;
- Capacitação gerencial para o planejamento logístico das operações.

No início da terceirização logística no Brasil, os operadores logísticos ofertavam serviços como o transporte e a armazenagem. Entretanto a crescente demanda e a forte concorrência no mercado fazem com que estas empresas busquem diferenciais competitivos que, cada vez mais, agreguem valor ao seu serviço.

Segue abaixo a pirâmide de serviços logísticos que representam o tipo de serviço e o seu valor agregado. À medida que os operadores logísticos procuram atender às necessidades de suprimento, produção e distribuição das empresas, oferecendo serviços especializados e integrados, eles estão aumentando o valor agregado do serviço e estão subindo na pirâmide de serviço.

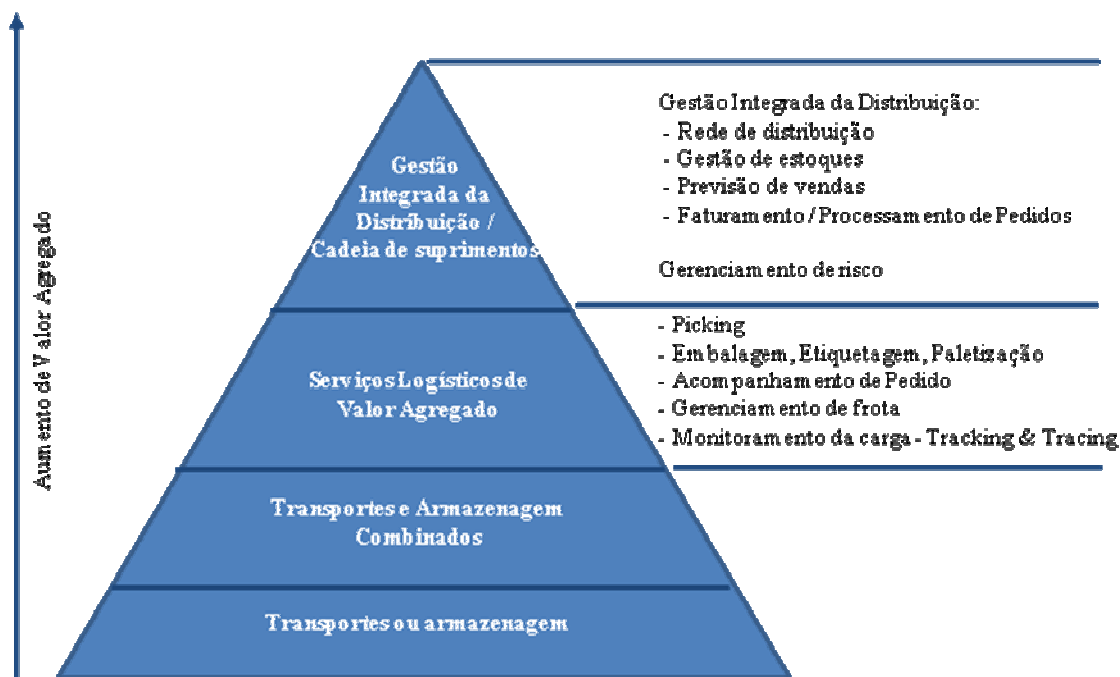


Figura 4 : Pirâmide de serviços logísticos (BOOZ, ALLEN, HAMILTON, 2001)

As possíveis motivações citadas na literatura para terceirizar as operações logísticas são: a obtenção da vantagem competitiva por focar no *core business*, a redução de custos, a redução de investimentos em ativos (veículos, armazéns, entre outros), o aumento dos níveis de serviço prestados aos clientes (por exemplo, disponibilidade do produto, tempo de entrega, percentual de pedidos corretos), o aumento do controle das atividades logísticas, a busca por maior flexibilidade nas operações logísticas, a busca por maior eficiência nas atividades operacionais, a busca para a geração de novas soluções logísticas, a melhoria de tecnologias de informação utilizadas e a expansão de mercados.

De acordo com Fleury (1999b), a escolha entre utilizar ou não um operador logístico, constitui na decisão de fazer internamente ou terceirizar as operações. O autor realiza uma comparação das vantagens e desvantagens em fazer internamente ou terceirizar uma operação logística e, normalmente, a decisão recai sobre a análise do impacto sobre custos e controle operacional. Realizar a operação internamente permite reduzir custos e aumentar o controle

sobre a operação, através da eliminação da margem de lucro do fornecedor e dos custos de transação, considerando que os fornecedores trabalham com uma margem de lucro e com o controle de variáveis como qualidade, prazos, disponibilidade, flexibilidade, exclusividade e facilidade de coordenação. Em contrapartida, ao terceirizar uma operação logística, os custos de transação, tais como, impostos, comunicações, deslocamento e coordenação são eliminados, além de ganhos de economias de escala. Por ser especializado e focado, os terceiros tendem a possuir custos inferiores podendo resultar em aumento da eficiência da operação.

Fleury (1999b) aponta os seguintes problemas como sendo os principais encontrados na prática de terceirização de operações logísticas:

- Risco de perder o acesso a informações chave do mercado, ocasionado pela perda do contato direto com clientes e fornecedores o que permite identificar os problemas e as oportunidades das operações, além das mudanças necessárias no ambiente de negócio;
- Descompasso entre as percepções do contratante e do operador contratado sobre os objetivos competitivos da empresa contratante. Este descompasso é gerado pela falta de mecanismos adequados de comunicação entre o contratante e o operador contratado sobre os objetivos operacionais e as prioridades competitivas definidas em uma estratégia competitiva previamente identificada;
- Incapacidade do operador logístico de cumprir as metas combinadas com o contratante. Muitas vezes, para conquistar o negócio, o operador promete mais do que é possível alcançar, gerando tensões e frustrações na contratação do serviço.
- Criação de uma dependência excessiva da empresa contratante para com o operador logístico, gerando um alto custo de mudança. Ao terceirizar, as informações e *know-*

how sobre as operações ficam nas mãos da empresa contratada o que pode resultar em um alto custo de mudança para a empresa contratante.

Para que os problemas citados acima sejam evitados é essencial o planejamento cauteloso da terceirização de operações logística. Para isso, Figueiredo apresenta o modelo genérico que consiste em etapas, desde o planejamento da terceirização até a negociação final e preparação do contrato. Segue abaixo este processo estruturado de seleção e contratação de prestadores de serviços logísticos, objetivando o sucesso da seleção.

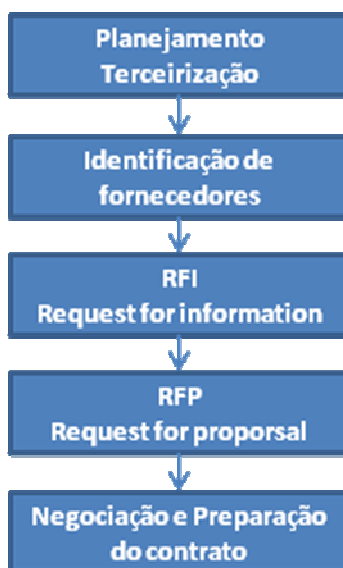


Figura 5 : Seleção de Prestadores de Serviços Logísticos

Fonte: Seleção de Prestadores de Serviços Logísticos – Adequando o processo seletivo a cada necessidade, Renata Figueiredo, 2005

A primeira etapa é o planejamento da terceirização que consiste em identificar o que é que o contratante deseja com a terceirização, ou seja, os motivadores e o escopo da terceirização. Nesta etapa é importante ter uma visão geral das operações logísticas através da análise das vantagens, desvantagens, capacitações, limitações e custos.

A etapa seguinte *Request for Information* consiste na realização de uma análise da reputação dos possíveis prestadores de serviço logístico. É importante analisar questões como fusões, dificuldades financeiras e ações legais.

Na etapa *Request for Proporsal* é elaborado um documento que possui as informações sobre a operação a ser terceirizada, como por exemplo, questões sobre a visita às instalações do contratante, a duração do processo de seleção, as reuniões de esclarecimento, o desempenho esperado dos motivadores e o grau de responsabilidade, ou seja, todos os pontos da relação entre um prestador de serviço logístico e seu cliente.

A última etapa envolve a negociação entre as partes envolvidas e a elaboração do contrato, que concretiza a terceirização de uma operação logística.

Um processo de terceirização estruturado não é o suficiente para garantir o sucesso da terceirização da operação logística. Após a contratação do prestador de serviços logístico, torna-se fundamental o acompanhamento dos níveis do serviço que está sendo prestado a fim de avaliar a eficiência e a produtividade da empresa terceirizada, os benefícios resultantes da terceirização e o cumprimento do contrato.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia empregada nesta pesquisa para teste e verificação da hipótese e estão descritas em etapas, que serão seguidas, para alcançar o objetivo final do trabalho, ou seja, a mensuração da qualidade percebida pelos usuários de um serviço logístico prestado por um terceiro.

Conforme citado anteriormente, o objetivo desta pesquisa é avaliar a percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços prestados por uma empresa terceirizada com atuação no ramo de logística, além disso, compreender as expectativas e percepção dos clientes e identificando possíveis pontos de melhorias e oportunidades ainda não vislumbradas.

A empresa que será avaliada é uma prestadora de serviços logísticos para uma empresa multinacional localizada no Rio de Janeiro fabricante de um pacote de componentes elétricos de distribuição e equipamento de controle de energia elétrica.

Esta pesquisa divide-se em três macro etapas:

- 1) Desenvolvimento do questionário baseado no método SERVQUAL;
- 2) Aplicação do questionário no ambiente a ser avaliado;
- 3) Análise dos dados dos questionários recebidos.

4.1 MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO

Para Richardson (1999, p. 70), em sentido amplo, “método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos”.

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que a escolha do método a ser utilizado dependerá de vários fatores relacionados com a pesquisa: a natureza do fenômeno a ser investigado, o objeto da pesquisa e os recursos disponíveis, dentre outros. A escolha desta metodologia para este trabalho se baseou nos seguintes fatores:

- a) Natureza do fenômeno a ser investigado: o método dedutivo parte de enunciados gerais, as premissas, para chegar a uma conclusão particular.
- b) Objeto da pesquisa: esta pesquisa analisa o problema a partir de premissas que tiveram sua validade testada, utilizando-se dos instrumentos e levantamento de dados num processo inverso ao do método indutivo.
- c) Recursos disponíveis: as generalizações foram empregadas, pois é difícil a relação desta pesquisa com outros trabalhos e outros métodos de pesquisa.

O método selecionado para este estudo é o método hipotético-dedutivo, pois após a avaliação dos fatores citados acima é o mais compatível com a natureza do fenômeno a ser observado, com o objeto da pesquisa, com os recursos disponíveis e com a metodologia de orientação. O método hipotético-dedutivo, proposto por Popper, procura uma solução através de tentativas e eliminação de erros. Este método se inicia com a identificação do problema e a sua descrição clara e precisa. O problema é identificar quando os conhecimentos sobre um determinado assunto são insuficientes. Para tentar explicar o problema são formuladas conjecturas ou hipóteses, a partir de observações sobre o objeto da pesquisa. Das hipóteses formuladas inicia-se um processo de inferência dedutiva, estas hipóteses são validadas ou não por meio de testes, experimentos ou observações detalhadas. Em função dos resultados desses testes, as hipóteses podem ser alteradas, dando início a um novo ciclo, até que não haja oposições entre a teoria e os experimentos e/ou observações. Neste método procuram-se evidências empíricas que anulem a hipótese, é um método de tentativa e eliminação de erros.

Popper propõe três etapas para o método hipotético-dedutivo:

- a) Problema - formulação de uma ou mais hipóteses a partir das teorias existentes;
- b) Solução - dedução de conseqüências na forma de hipóteses;

c) Testes de falseamento - tentativas de contradição ou aceitação das hipóteses.

Os autores Marconi & Lakatos (2001) estruturaram graficamente este método da seguinte maneira:

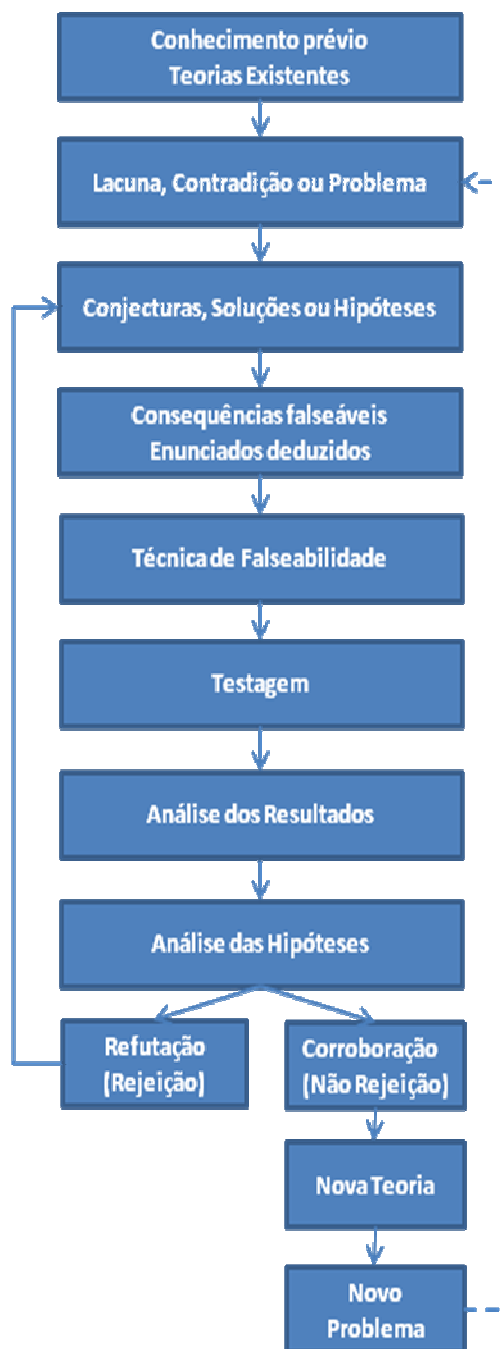


Figura 6 : Algoritmo do Método Hipotético-Dedutivo segundo Karl Popper
Fonte: Lakatos & Marconi, 2001.

4.2 TIPOS DE PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo de caso. Segundo Quintella (2005b), o estudo de caso é um relatório sumarizado de situações reais de empresas baseados em dados sistematicamente coletados e analisados por métodos científicos. Como resultado deste, tem-se um quadro de fatos precisos ocorridos em uma companhia durante certo intervalo de tempo.

4.3 O ESTUDO DE CASO

O motivo pelo qual este estudo foi realizado foi o reconhecimento da falta de uma avaliação que pudesse representar e mensurar a opinião dos usuários quanto aos serviços de logísticos prestados por terceiros na empresa contratante em questão. Até o momento nunca havia sido realizado um estudo com este objetivo, portanto esta empresa não possui nenhum *feedback* de seus “usuários clientes” quanto à percepção da qualidade dos serviços prestados.

A empresa avaliada possui 24 funcionários que prestam serviços de logística para este cliente há três anos, embora como prestador de serviços da atividade de transporte esta empresa tem seis anos no mercado. Conforme o referencial bibliográfico deste trabalho, este prestador de serviços é responsável pela atividade principal de transporte e pelas atividades secundárias de armazenagem, manuseio de materiais e embalagens. Ou seja, são atividades que envolvem o gerenciamento dos estoques, o recebimento de materiais, a expedição e transporte dos produtos ao cliente final.

De acordo com o histórico, o processo de terceirização da logística implantado nesta empresa, não foi de maneira planejada e estruturada conforme descrito no referencial teórico deste trabalho. Logo, os resultados apresentados neste trabalho podem ser impactados por este fato.

4.4 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

Conforme descrito anteriormente, este trabalho está baseado na seguinte hipótese, que será testada e então refutada ou legitimada, para o problema explicitado neste trabalho: existem diferenças entre as percepções e as expectativas que os usuários (clientes indiretos) têm da qualidade dos serviços logísticos prestados por uma organização terceirizada?

4.4.1 TESTES DAS HIPÓTESES

Segundo Mattar (1996), uma vez selecionadas as hipóteses importantes a serem testadas, torna-se necessária a coleta de dados empíricos que, após analisados, permitirão mantê-las ou

rejeitá-las. Para alcançar o objetivo de manutenção, revisão ou rejeição de uma determinada hipótese, é necessário definir procedimentos e objetivos para a realização do teste, que compreendem:

1. Definir a hipótese nula (H_0) e a hipótese alternativa (H_1), tendo em vista a hipótese da pesquisa;
2. Elegger o teste estatístico adequado à situação;
3. Estabelecer um nível de significância;
4. Definir ou supor a distribuição amostral da prova estatística sob a hipótese nula (H_0);
5. Com base em 1, 2, 3 e 4, definir a região de rejeição da hipótese nula (H_0);
6. Calcular o valor da prova estatística a partir dos dados da(s) amostra(s);
7. Decidir quanto à aceitação ou rejeição da hipótese nula (H_0).

Mattar (1996) afirma, com relação à definição da hipótese nula, que é a negativa do fato em estudo. A hipótese nula (H_{n0}) é usualmente estabelecida com o objetivo de ser rejeitada. A hipótese alternativa (H_n) é o oposto a H_{n0} e corresponde à hipótese da pesquisa. As hipóteses a serem testadas são exatamente as hipóteses nulas.

Foi determinada a seguinte hipótese nula a partir da hipótese elaborada:

H_0 - Não existe uma lacuna entre as expectativas que os clientes têm da qualidade dos serviços e a percepção que as distribuidoras de combustível têm dessa expectativa.

4.5 ALVOS DA PESQUISA

4.5.1 UNIVERSO

De acordo com Vergara (1998), o universo de uma pesquisa é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objetos de estudo”.

Sendo assim, o universo desta foi formado por clientes dos serviços prestados pela empresa avaliada em questão, totalizando 15 avaliadores, que foram considerados os mais acessíveis para obtenção das informações.

4.5.2 AMOSTRA E POPULAÇÃO

De acordo com Vergara (1998), a amostra é parte do universo (população), selecionado segundo algum critério de representatividade. Ainda definindo a amostra, segundo Mattar (1996), é qualquer parte de uma população.

Este estudo de mensuração da qualidade percebida de serviços logísticos prestados por um terceirizado, por ser um caso de terceirização, foram avaliadas as percepções dos usuários que trabalham na empresa, cliente deste prestador de serviço, e que, neste caso que são os avaliadores mais adequados para este tipo de serviço.

Com base neste conceito, após a observação e identificação das principais áreas usuárias deste serviço, se formou a amostra desta pesquisa que é composta por:

- a) Coordenadores e gerentes das áreas de *Supply Chain*;
- b) Coordenadores e gerentes da área de Relacionamento com o cliente.

A amostra deste estudo totalizou doze clientes dentro do perfil acima citado.

4.6 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Como instrumento de coleta de dados desta pesquisa foi elaborado o questionário, (segue no ANEXO I) baseado no método SERVQUAL, e foi desenvolvido de forma semelhante ao do método original com algumas adaptações para a realidade deste serviço. Conforme descrito no referencial teórico deste trabalho, o objetivo do questionário SERVQUAL é mensuração da qualidade percebida pelos usuários.

Este método já foi, inclusive, utilizado em muitas outras pesquisas com o mesmo referencial teórico e consiste em um instrumento de pesquisa que avalia cinco dimensões da qualidade de serviços, divididas em 22 declarações, conforme abordado no referencial teórico.

O levantamento de dados foi realizado pelo autor deste trabalho, no período de Julho de 2008, e consistiu na aplicação de questionários de percepções e expectativas conforme o instrumento SERVQUAL. Foi utilizada a escala SERVQUAL, pois é considerado na bibliografia como o modelo mais consistente, além de ser o modelo mais utilizado em diferentes setores de serviços para mensuração da qualidade percebida. Segundo Bebko (2000), as pesquisas realizadas utilizando este método demonstraram que o SERVQUAL é um instrumento efetivo e estável para se medir qualidade de serviços. A aplicação dos questionários foi realizada por e-mail devido a maior praticidade e ao maior alcance deste meio de comunicação.

Foram realizadas algumas modificações referentes ao questionário original do SERVQUAL a fim de se obter um resultado verossímil. Dentre estas modificações estão: maior adequação da linguagem, reagrupamento das questões, visando uma maior facilidade, além a adaptação de algumas questões ao tipo de serviço prestado, por exemplo, o questionário aplicado nesta pesquisa possui somente 21 questões já o original possui 22. Esta alteração foi realizada, pois havia um item que não se aplicava a este estudo de caso.

O questionário aplicado nesta pesquisa foi dividido em dois instantes distintos e sequenciais. No primeiro momento, solicitou-se que o usuário colocasse em ordem de 1 a 21, por grau de importância, os pontos apresentados no questionário, para que se possa ponderar estatisticamente os dados.

Em seguida, para cada questão (característica) solicitou-se que o usuário avaliasse em relação a três pontos, utilizando a escala de Likert:

- Nível mínimo: nível mínimo que o usuário considera aceitável;
- Nível desejado do serviço: nível esperado pelo usuário, nível de serviço que o cliente considera ideal;
- Percepção do desempenho: desempenho real do serviço.

A escala de Likert, ou escala Somada, requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas de modo a refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos, enquanto as declarações das quais discordam, devem receber valores negativos ou baixos (MATTAR, 1996). Estas escalas podem ir, por exemplo, de 1 a 5, de 1 a 7, ou de +2 a -2, passando por zero.

As principais vantagens da escala Likert em relação às outras, segundo Mattar (1996), são: a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta a informação mais precisa sobre a opinião do entrevistado em relação a cada afirmação. Como desvantagem, por ser uma escala essencialmente ordinal, não permite dizer quanto um

entrevistado é mais favorável a outro, nem medir o quanto de mudança ocorreu na atitude após a exposição dos entrevistados a determinados eventos.

Neste levantamento, a escala utilizada foi de Likert de cinco pontos, ou seja, o entrevistado é solicitado a dar uma pontuação dentro de uma faixa de 1 a 5, sendo 1 correspondente a “discordo fortemente”, 2 a “discordo parcialmente”, 3 a “neutro”, 4 a “concordo parcialmente” e 5 a “concordo fortemente”. Foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos, por entender que por ser menos pontos, sua utilização facilita o entrevistado durante o preenchimento do questionário. Para tanto, na análise estatística considerou-se que os intervalos da escala Likert são iguais.

4.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta como foi realizado o tratamento estatístico dos dados coletados nesta pesquisa. Os resultados alcançados na pesquisa de campo estão apresentados, analisados e comentados. Desta forma, as questões-chave puderam ser respondidas para legitimar ou refutar a hipótese.

4.7.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA

A análise estatística é uma das partes do projeto onde são descritos itens como estatísticas descritivas, e inferenciais, dentre outras, que são utilizadas para gerar conclusões sobre determinado estudo.

A análise estatística deve, idealmente, fazer parte de qualquer projeto de pesquisa desde o seu início. Seu papel principal é estabelecer, objetivamente, se os resultados obtidos têm significância estatística (tem diferenças além das esperadas pelo acaso), em função de limites pré-estabelecidos.

É importante que o pesquisador conheça o real papel da análise estatística, que começa no desenvolvimento da idéia do projeto e no planejamento do estudo, e contribui para a

qualidade do resultado e das conclusões. Porém sem a escolha dos métodos e interpretação adequada qualquer resposta não terá necessariamente um sentido. (Fonte: <http://www.evidencias.com/>)

Objetivos da análise estatística realizada neste estudo:

1. Analisar, estatisticamente, o uso do instrumento de mensuração da qualidade proposto;
2. Gerar subsídios para avaliação da qualidade de serviços prestados pela empresa em questão.

4.7.2 METODOLOGIA ESTATÍSTICA

As unidades de observação desta análise dizem respeito às verbalizações do nível de qualidade, feitas por usuários (clientes indiretos), que utilizam os serviços logísticos da empresa prestadora em questão.

Na primeira etapa, fez-se uso do formulário SERVQUAL, com 21 questões, onde o funcionário hierarquizou por grau de importância cada uma das questões (1 como 1º mais importante, 2 como 2º mais importante, ..., até o 21º).

Segue abaixo a classificação das questões de acordo com as cinco dimensões da qualidade:

| Questão | Atributo | Dimensão |
|---------|---|----------------|
| 1 | Os equipamentos são adequados e modernos para realizar o serviço. | Tangibilidade |
| 2 | As instalações físicas são adequadas. | Tangibilidade |
| 3 | Os funcionários são profissionais. | Tangibilidade |
| 4 | As instalações são organizadas. | Tangibilidade |
| 5 | O horário de funcionamento é conveniente ao funcionamento da fábrica. | Empatia |
| 6 | A realização dos serviços ocorre dentro do prazo prometido. | Confiabilidade |
| 7 | O interesse é sincero em resolver problemas na prestação dos serviços aos usuários. | Confiabilidade |
| 8 | A empresa presta serviços na primeira vez corretamente. | Confiabilidade |
| 9 | A empresa cumpre os prazos determinados. | Confiabilidade |
| 10 | A empresa mantém os usuários informados sobre o prazo estimado das tarefas solicitadas. | Presteza |
| 11 | A empresa oferece pronto atendimento aos usuários. | Presteza |
| 12 | A empresa atende aos pedidos e reclamações dos usuários com presteza. | Presteza |
| 13 | A empresa nunca está ocupada para responder prontamente às requisições. | Presteza |
| 14 | Os funcionários inspiram confiança no usuário. | Confiabilidade |
| 15 | Os usuários se sentem seguros na realização dos serviços pela empresa. | Garantia |
| 16 | Os funcionários atendem os usuários com boa vontade. | Garantia |
| 17 | Os funcionários têm conhecimento necessário para responder às dúvidas do usuário. | Garantia |
| 18 | A empresa dá atenção especial a você. | Empatia |
| 19 | A empresa conhece seus interesses. | Empatia |
| 20 | Os funcionários entendem suas necessidades. | Empatia |
| 21 | Os funcionários possuem suporte adequado para cumprir as tarefas corretamente. | Empatia |

Quadro 2: Os atributos que foram avaliados da empresa prestadora de serviços segundo os critérios SERVQUAL.

Na segunda etapa da avaliação, solicitou-se que o usuário determinasse o nível mínimo e desejável do serviço que aceita receber, em seguida solicitou-se também, que o usuário avaliasse a sua percepção sobre o desempenho real do serviço. Para avaliação de todos os níveis (mínimo, desejável e real) foi utilizada uma escala de 1 a 5, sendo que 1 representa a sentença “Discordo totalmente”; 2 “Discordo em parte”; 3 “Neutro”; 4 “Concordo em parte” e 5 a “Concordo totalmente”.

As ferramentas utilizadas nesta análise estatística são a planilha Microsoft Excel 2003, módulo estatístico para construção de tabelas, gráficos, quadros e estatísticas descritivas além do auxílio do software SPSS 12.0 for Windows para a realização dos testes e construção de matrizes de correlação.

4.7.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

A análise estatística dos dados envolveu dois tipos de estatísticas: a descritiva e a não paramétrica. Na estatística descritiva foram utilizadas as medidas de tendência central (média, mediana e moda), de dispersão (coeficiente de variação) e medidas de associação (coeficiente de correlação linear). Na estatística não-paramétrica foi usado o teste de correlação bivariada linear não-paramétrica, a correlação de Spearman.

4.7.3.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A estatística descritiva “compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir além, isto é, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados” (FREUND; SIMON, 2000), focando em somente em resumir, descrever ou apresentar dados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A estatística descritiva aplica várias técnicas para descrever um conjunto de dados. As técnicas mais usadas são gráficos descritivos, tabelas para sumarizar os dados e descrição paramétrica, visando estimar os valores de certos parâmetros, para complementar a descrição do conjunto, por exemplo, a média.

Para verificar semelhanças entre os diferentes dados do conjunto foram utilizadas as medidas de tendência central, para verificar as diferenças entre esses dados foram usadas as medidas de dispersão.

4.7.3.1.1 MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL:

As medidas de tendência central mostram o valor representativo em torno do qual os dados tendem a agrupar-se. Foram usadas nesta análise estatística, a média, a moda e mediana.

De acordo com Spiegel (1977) a média é o valor típico ou representativo de um conjunto de dados. A moda de um conjunto de números é o que ocorre com a maior frequência, o valor mais comum. A moda pode não existir (amodal) e, mesmo que exista, pode não ser única (multimodal). A mediana de um conjunto ordenado por sua grandeza é o valor médio ou a média aritmética dos valores centrais.

4.7.3.1.2 MEDIDAS DE DISPERSÃO

As medidas de dispersão ou de variabilidade tiveram a função de mostrar o grau de afastamento dos valores observados em relação àquele valor representativo. Como há casos em que uma única medida não é suficiente para descrever, de modo satisfatório, um conjunto de dados, tornou necessário estabelecer medidas que indiquem o grau de dispersão em relação ao valor central. Para isso foi usado o coeficiente de variação.

O coeficiente de variação (CV) é a relação entre o desvio padrão e a média aritmética, é utilizado quando se quer comparar o grau de dispersão ou homogeneidade entre dois ou mais grupos.

4.7.3.2 A ESTATÍSTICA NÃO PARAMÉTRICA

As técnicas não paramétricas de provas de hipóteses são, particularmente, adaptáveis aos dados das ciências do comportamento. Uma das vantagens das provas não-paramétricas é sua aplicabilidade a pequenas amostras, característica útil ao pesquisador que esteja coletando dados para uma amostra-piloto e para aqueles cujas amostras devem ser pequenas por sua própria natureza.

Segundo Siegel (1977), o coeficiente de correlação por postos de Spearman é uma medida de associação que exige que ambas as variáveis se apresentem em escala de mensuração pelo

menos ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam dispor-se por postos em duas séries ordenadas.

4.8 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.8.1 AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS PARA OS USUÁRIOS

Com o objetivo de identificar os atributos mais importantes na percepção dos usuários, solicitou-se que cada um avaliasse em qual posição, de 1 (um) a 21 (vinte um), o atributo estaria, conforme a sua percepção. Posteriormente, na análise estatística foi realizada uma ponderação para cada voto com peso de 21 a 1, o primeiro colocado recebia peso 21 o segundo peso 20 até o último que teria peso 1. A partir deste valor, foi gerada uma proporção da importância absoluta e posteriormente, a importância relativa, em forma de percentual.

| Questão | Atributo | Importância Relativa |
|---------|---|----------------------|
| 17 | Os funcionários têm conhecimento necessário para responder às dúvidas do usuário. | 7,8% |
| 3 | Os funcionários são profissionais. | 7,0% |
| 4 | As instalações são organizadas. | 6,7% |
| 8 | A empresa presta serviços na primeira vez corretamente. | 6,5% |
| 11 | A empresa oferece pronto atendimento aos usuários. | 6,4% |
| 5 | O horário de funcionamento é conveniente ao funcionamento da fábrica. | 5,7% |
| 14 | Os funcionários inspiram confiança no usuário. | 5,7% |
| 1 | Os equipamentos são adequados e modernos para realizar o serviço. | 5,4% |
| 20 | Os funcionários entendem suas necessidades. | 5,4% |
| 21 | Os funcionários possuem suporte adequado para cumprir as tarefas corretamente. | 4,9% |
| 10 | A empresa mantém os usuários informados sobre o prazo estimado das tarefas solicitadas. | 4,5% |
| 6 | A realização dos serviços ocorre dentro do prazo prometido. | 4,3% |
| 2 | As instalações físicas são adequadas. | 4,0% |
| 12 | A empresa atende aos pedidos e reclamações dos usuários com presteza. | 3,9% |
| 13 | A empresa nunca está ocupada para responder prontamente às requisições. | 3,9% |
| 16 | Os funcionários atendem os usuários com boa vontade. | 3,8% |
| 18 | A empresa dá atenção especial a você. | 3,2% |
| 7 | O interesse é sincero em resolver problemas na prestação dos serviços aos usuários. | 3,1% |
| 9 | A empresa cumpre os prazos determinados. | 2,9% |
| 19 | A empresa conhece seus interesses. | 2,6% |
| 15 | Os usuários se sentem seguros na realização dos serviços pela empresa. | 2,2% |

Tabela 2: Ordem de importância dos atributos.

Apesar das diferenças entre as características mais importantes não serem tão significativas, identificou-se como sendo a característica mais importante “Os funcionários têm conhecimento necessário para responder às dúvidas do usuário” com 7,83%, pertencentes à dimensão garantia, em seguida a característica “Os funcionários são profissionais” com 7,04% e o terceiro lugar “As instalações são organizadas”, ambas pertencentes à dimensão tangibilidade.

Realizando a análise de importância relativa com as cinco dimensões da qualidade do modelo SERVQUAL, tem-se em primeiro lugar a dimensão tangibilidade com 23,21%; em segundo a confiabilidade, 22,42%; em terceiro a empatia, 21,84%; seguidas por presteza, 18,66% e garantia, 13,86%, respectivamente em quarto e quinto lugar.

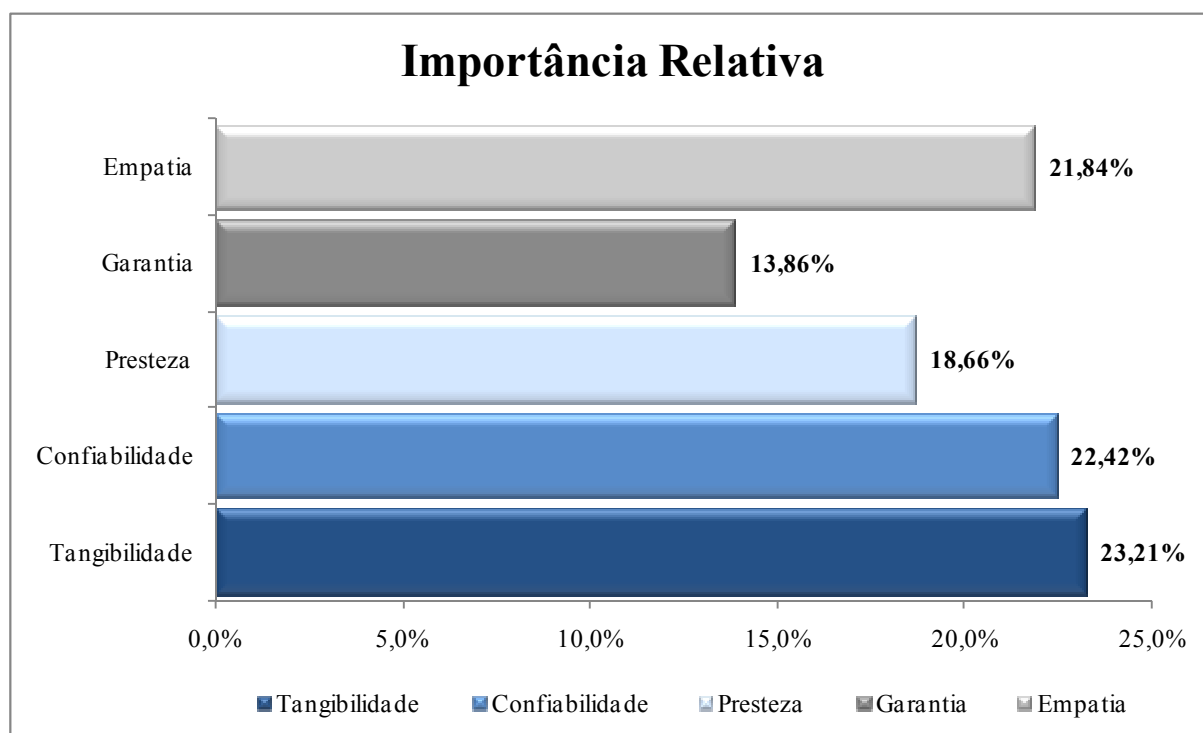


Figura 7 : Gráfico de importância por dimensão.

4.8.2 A CORRELAÇÃO DOS ATRIBUTOS COM AS DIMENSÕES DA ESCALA SERVQUAL

O coeficiente de correlação linear é utilizado para determinar o grau de associação de duas variáveis, até que ponto as variáveis são interdependentes e também determina a direção da correlação que varia de -1 a 1 (inclusive). Foi realizada a matriz de correlação para cada um dos atributos relacionando sua dimensão na escala SERVQUAL, objetivando verificar a existência de associação entre os atributos relacionados em uma mesma dimensão.

Na correlação direta, quando o valor é positivo, indica que quanto mais a importância do primeiro atributo cresce o segundo cresce também. Na correlação indireta se a importância do primeiro cresce o segundo decresce, ou seja, uma correlação inversa.

Além da correlação direta e indireta pode ocorrer também a correlação perfeita que é igual a 1. Exemplificando: o atributo se correlaciona com ele mesmo de forma perfeita e pode se relacionar com outros atributos da mesma forma.

4.8.2.1 DIMENSÃO TANGIBILIDADE

Em relação à dimensão Tangibilidade, as questões 1 e 3 tem correlação direta na sua importância para os clientes questionados, considerando o nível de significância de 5% para todas as correlações, conforme a tabela abaixo. As questões 2 e 3 não apresentaram coeficiente de correlação suficientemente elevado para se atestar a correlação entre elas.

| TANGIBILIDADE | | | | |
|---------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| | Questão 1 | Questão 2 | Questão 3 | Questão 4 |
| Questão 1 | 1 | | | |
| Questão 2 | 0,32 | 1 | | |
| Questão 3 | 0,61 | 0,54 | 1 | |
| Questão 4 | -0,11 | -0,05 | 0,03 | 1 |

Tabela 3: Coeficiente de Correlação de Spearman para Tangibilidade.

4.8.2.2 DIMENSÃO CONFIABILIDADE

Na dimensão Confiabilidade, que consiste na habilidade para realizar o serviço de forma confiável e consistente, não foi verificada correlação entre nenhuma questão, conforme o tabela 5, o que pode indicar incoerência nas respostas dos funcionários ou ainda, pode indicar que não existe correlação entre a importância dos atributos dentro da dimensão para os clientes indagados.

| CONFIABILIDADE | | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | Questão 6 | Questão 7 | Questão 8 | Questão 9 | Questão 14 |
| Questão 6 | 1 | | | | |
| Questão 7 | 0,49 | 1 | | | |
| Questão 8 | -0,21 | -0,43 | 1 | | |
| Questão 9 | -0,03 | 0,30 | 0,10 | 1 | |
| Questão 14 | 0,18 | -0,39 | 0,36 | -0,16 | 1 |

Tabela 4 : Coeficiente de Correlação de Spearman para Confiabilidade

4.8.2.3 DIMENSÃO PRESTEZA

De forma análoga à dimensão anterior, na dimensão Presteza, conforme a tabela abaixo, não há correlação, o que pode ser justificado pelas mesmas razões expostas anteriormente.

| PRESTEZA | | | | |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Questão 10 | Questão 11 | Questão 12 | Questão 13 |
| Questão 10 | 1 | | | |
| Questão 11 | -0,06 | 1 | | |
| Questão 12 | -0,15 | -0,09 | 1 | |
| Questão 13 | -0,37 | 0,22 | -0,28 | 1 |

Tabela 5: Coeficiente de Correlação de Spearman para Presteza.

4.8.2.4 DIMENSÃO GARANTIA

A Garantia foi a dimensão que apresentou mais correlação entre a importância dos atributos. Nas questões 15 e 16 foi confirmada a correlação direta e nas questões 16 e 17 há a correlação indireta, conforme a tabela a seguir.

| GARANTIA | | | |
|------------|-------------|--------------|------------|
| | Questão 15 | Questão 16 | Questão 17 |
| Questão 15 | 1 | | |
| Questão 16 | 0,59 | 1 | |
| Questão 17 | -0,21 | -0,60 | 1 |

Tabela 6 : Coeficiente de Correlação de Spearman para Garantia.

4.8.2.5 DIMENSÃO EMPATIA

Em relação à dimensão Empatia, conforme a tabela 7, as questões 5 e 19 tem correlação indireta . As questões 18 e 21, 19 e 20, 20 e 21 e 5 e 21 não apresentaram coeficiente de correlação suficientemente elevado para se atestar a correlação.

| EMPATIA | | | | | |
|------------|------------|--------------|------------|------------|-----------|
| | Questão 18 | Questão 19 | Questão 20 | Questão 21 | Questão 5 |
| Questão 18 | 1 | | | | |
| Questão 19 | -0,27 | 1 | | | |
| Questão 20 | 0,11 | -0,38 | 1 | | |
| Questão 21 | 0,41 | 0,06 | 0,38 | 1 | |
| Questão 5 | 0,25 | -0,56 | 0,13 | -0,39 | 1 |

Tabela 7 : Coeficiente de Correlação de Spearman para Empatia.

4.8.3 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO MÍNIMO DO SERVIÇO, SERVIÇO DESEJADO E O DESEMPENHO REAL DO SERVIÇO DOS ATRIBUTOS SERVQUAL

Para analisar o padrão de resposta dos atributos e verificar se existem diferenças significativas entre o serviço mínimo aceitável (Tabela 8), o serviço desejado (Tabela 9) e a percepção do serviço atual (Tabela 10) foram utilizadas estatísticas descritivas, tais quais, moda, frequência, mediana, média, coeficiente de variação (CV).

O Coeficiente de variação (CV) verifica a homogeneidade dos dados em relação a sua média. Neste estudo os coeficientes com valores em torno de 10% (em negrito) são considerados bons estimadores. Isto é, a média representa bem os dados da população.

Segue a análise do nível mínimo dos serviços logísticos requerido pelos usuários.

| NÍVEL MÍNIMO | | | | | |
|--------------|------|-------------|---------|-------|-------|
| Questão | Moda | Freq. Modal | Mediana | Média | CV |
| 1 | 4 | 0,5 | 3,5 | 3,2 | 29,7% |
| 2 | 3 | 0,6 | 3,0 | 3,2 | 29,7% |
| 3 | 4 | 0,5 | 4,0 | 3,8 | 18,7% |
| 4 | 4 | 0,5 | 3,5 | 3,3 | 23,3% |
| 5 | 3 | 0,3 | 3,0 | 3,2 | 37,4% |
| 6 | 4 | 0,8 | 4,0 | 4,0 | 10,7% |
| 7 | 4 | 0,6 | 4,0 | 3,8 | 21,8% |
| 8 | 4 | 0,7 | 4,0 | 3,8 | 15,1% |
| 9 | 4 | 0,5 | 4,0 | 3,7 | 23,1% |
| 10 | 4 | 0,4 | 4,0 | 3,7 | 24,2% |
| 11 | 4 | 0,6 | 4,0 | 3,5 | 31,1% |
| 12 | 4 | 0,5 | 4,0 | 3,5 | 25,8% |
| 13 | 4 | 0,6 | 4,0 | 3,7 | 16,6% |
| 14 | 4 | 0,4 | 4,0 | 3,7 | 24,2% |
| 15 | 4 | 0,5 | 4,0 | 3,6 | 22,1% |
| 16 | 4 | 0,4 | 4,0 | 3,7 | 20,1% |
| 17 | 4 | 0,7 | 4,0 | 3,8 | 18,7% |
| 18 | 3 | 0,4 | 3,5 | 3,5 | 31,1% |
| 19 | 3 | 0,3 | 3,0 | 3,2 | 35,2% |
| 20 | 4 | 0,7 | 4,0 | 3,8 | 15,1% |
| 21 | 3 | 0,5 | 3,0 | 3,2 | 26,6% |

Tabela 8 : Nível Mínimo de Serviço.

As avaliações tiveram mais homogeneidade na classificação do nível desejado de serviço, tendo os menores coeficientes de variação entre as outras duas avaliações. Ou seja, o padrão de resposta teve menos variabilidade tornando-os bons indicativos.

Após a análise do nível mínimo, realizou-se a análise do nível desejado pelos usuários deste serviço. Segue abaixo a tabela com esta análise:

| NÍVEL DESEJADO DE SERVIÇO | | | | | |
|----------------------------------|-------------|--------------------|----------------|--------------|-----------|
| Questão | Moda | Freq. Modal | Mediana | Média | CV |
| 1 | 5 | 0,4 | 4,0 | 4,2 | 17,7% |
| 2 | 5 | 0,6 | 5,0 | 4,6 | 11,2% |
| 3 | 5 | 0,7 | 5,0 | 4,7 | 9,5% |
| 4 | 4 | 0,5 | 4,5 | 4,5 | 11,6% |
| 5 | 5 | 0,6 | 5,0 | 4,6 | 11,2% |
| 6 | 5 | 0,7 | 5,0 | 4,6 | 14,6% |
| 7 | 4 | 0,5 | 4,5 | 4,5 | 11,6% |
| 8 | 5 | 0,5 | 4,5 | 4,4 | 15,1% |
| 9 | 5 | 0,8 | 5,0 | 4,8 | 8,0% |
| 10 | 5 | 0,5 | 4,5 | 4,4 | 15,1% |
| 11 | 4 | 0,7 | 4,0 | 4,3 | 11,4% |
| 12 | 5 | 0,6 | 5 | 4,6 | 11,2% |
| 13 | 4 | 0,5 | 4,5 | 4,5 | 11,6% |
| 14 | 5 | 0,7 | 5,0 | 4,7 | 10,5% |
| 15 | 5 | 0,6 | 5,0 | 4,6 | 11,2% |
| 16 | 5 | 0,7 | 5,0 | 4,7 | 14,0% |
| 17 | 5 | 0,6 | 5,0 | 4,6 | 11,2% |
| 18 | 4 | 0,5 | 4,0 | 4,3 | 15,0% |
| 19 | 4 | 0,4 | 4,0 | 4,2 | 17,7% |
| 20 | 4 | 0,5 | 4,5 | 4,5 | 11,6% |
| 21 | 5 | 0,5 | 4,5 | 4,4 | 15,1% |

Tabela 9 : Nível desejável de serviço.

Em relação às avaliações feitas na percepção do serviço atual da empresa, houve grande variabilidade indicada pelos coeficientes de variação, em torno de 50%. O alto índice indica que não houve um padrão de respostas coeso, eles variaram bastante em torno da média, este fato pode ser justificado pelas características dos serviços descritas no referencial teórico deste trabalho e pelos diferentes momentos de verdade vividos pelos usuários da amostra deste trabalho.

A última análise realizada quanto aos níveis de serviço dos atributos do SERVQUAL, foi a análise estatística da percepção do desempenho. Seguem os resultados obtidos nesta análise.

| PERCEPÇÃO DO SERVIÇO | | | | | |
|----------------------|------|-------------|---------|-------|--------|
| Questão | Moda | Freq. Modal | Mediana | Média | CV |
| 1 | 4 | 0,25 | 3,0 | 3,2 | 38,32% |
| 2 | 4 | 0,3 | 4,0 | 3,3 | 43,01% |
| 3 | 4 | 0,3 | 3,5 | 3,2 | 41,90% |
| 4 | 4 | 0,3 | 3,0 | 2,9 | 43,05% |
| 5 | 4 | 0,7 | 4,0 | 3,2 | 38,32% |
| 6 | 2 | 0,3 | 3,5 | 3,2 | 41,90% |
| 7 | 4 | 0,3 | 4,0 | 3,4 | 38,64% |
| 8 | 4 | 0,4 | 4,0 | 3,4 | 34,75% |
| 9 | 4 | 0,3 | 4,0 | 3,3 | 41,23% |
| 10 | 2 | 0,3 | 2,5 | 2,9 | 49,40% |
| 11 | 4 | 0,3 | 3,5 | 3,2 | 42,43% |
| 12 | 4 | 0,2 | 3,5 | 3,2 | 46,18% |
| 13 | 4 | 0,3 | 3,5 | 3,1 | 44,82% |
| 14 | 5 | 0,3 | 3,5 | 3,2 | 48,85% |
| 15 | 4 | 0,3 | 4,0 | 3,7 | 32,89% |
| 16 | 4 | 0,4 | 4,0 | 3,8 | 31,65% |
| 17 | 4 | 0,3 | 3,5 | 3,2 | 42,43% |
| 18 | 4 | 0,2 | 3,0 | 3,0 | 47,14% |
| 19 | 2 | 0,4 | 2,5 | 3,0 | 43,03% |
| 20 | 4 | 0,3 | 3,0 | 2,9 | 43,05% |
| 21 | 3 | 0,3 | 3,0 | 3,2 | 40,43% |

Tabela 10 : Percepção do Serviço.

Com as médias calculadas, foram definidos indicadores de diferença de médias com o objetivo de analisar as lacunas, ou seja, se o desempenho real dos atributos avaliados deste serviço está acima ou abaixo do nível desejado e do nível mínimo. Esta análise teve como base a análise realizada no trabalho “Mensuração da zona de tolerância em serviços e a importância dos atributos de qualidade” (ZAMBERLAN; BLUME; MONEGAT, 2008) que utiliza indicadores de diferenças de médias para identificar zonas de tolerâncias.

O primeiro indicador calculado, a lacuna da percepção (LP), representou a existência de lacunas entre a percepção e a expectativa do usuário quanto à qualidade dos serviços logísticos. Para valores abaixo de zero, o indicador representa que para o atributo, o

desempenho do serviço está abaixo da expectativa do cliente. Este indicador é responsável por testar a hipótese deste trabalho, ou seja, o indicador tem a finalidade de mensurar a diferença entre o serviço desejado e a percepção do serviço atual.

Outro indicador calculado foi a lacuna de adequação do serviço (LA), com o objetivo de representar a lacuna entre o nível mínimo e a percepção do desempenho, ou seja, a diferença entre o nível mínimo e o desempenho dos serviços. Para valores abaixo de zero, este indicador representa que o desempenho do serviço está abaixo do mínimo desejado pelo usuário.

O último indicador é a lacuna de tolerância (LT), que representa a diferença entre o serviço desejado pelo cliente e o serviço mínimo aceitável, ou seja, a zona de tolerância que o usuário aceita, mas não significa dizer que o usuário está satisfeito com o serviço.

| Questão | LP* | LA* | LT* |
|---|------|------|-----|
| Os equipamentos são adequados e modernos para realizar o serviço. | -1,1 | 0,1 | 1,0 |
| As instalações físicas são adequadas. | -1,2 | -0,1 | 1,3 |
| Os funcionários são profissionais. | -1,5 | 0,6 | 0,9 |
| As instalações são organizadas. | -1,6 | 0,4 | 1,2 |
| O horário de funcionamento é conveniente ao funcionamento da fábrica. | -1,4 | 0,1 | 1,3 |
| A realização dos serviços ocorre dentro do prazo prometido. | -1,3 | 0,7 | 0,6 |
| O interesse é sincero em resolver problemas na prestação dos serviços aos usuários. | -1,1 | 0,4 | 0,7 |
| A empresa presta serviços na primeira vez corretamente. | -1,0 | 0,4 | 0,6 |
| A empresa cumpre os prazos determinados. | -1,5 | 0,4 | 1,1 |
| A empresa mantém os usuários informados sobre o prazo estimado das tarefas solicitadas. | -1,5 | 0,7 | 0,7 |
| A empresa oferece pronto atendimento aos usuários. | -1,2 | 0,3 | 0,8 |
| A empresa atende aos pedidos e reclamações dos usuários com presteza. | -1,4 | 0,3 | 1,1 |
| A empresa nunca está ocupada para responder prontamente às requisições. | -1,4 | 0,7 | 0,7 |
| Os funcionários inspiram confiança no usuário. | -1,4 | 0,4 | 1,0 |
| Os usuários se sentem seguros na realização dos serviços pela empresa. | -0,8 | -0,2 | 1,0 |
| Os funcionários atendem os usuários com boa vontade. | -0,8 | -0,1 | 0,9 |
| Os funcionários têm conhecimento necessário para responder às dúvidas do usuário. | -1,4 | 0,7 | 0,7 |
| A empresa dá atenção especial a você. | -1,3 | 0,5 | 0,8 |
| A empresa conhece seus interesses. | -1,2 | 0,2 | 1,1 |
| Os funcionários entendem suas necessidades. | -1,6 | 0,9 | 0,7 |
| Os funcionários possuem suporte adequado para cumprir as tarefas corretamente. | -1,2 | 0,1 | 1,2 |

Tabela 11 : Análise dos indicadores de diferença de médias.

Utilizando as informações coletadas sobre a avaliação do nível desejado e do desempenho real, calculou-se a percepção do usuário quanto aos serviços prestados, através do indicador de média de superioridade, conforme dito anteriormente.

Desta forma pode-se concluir observando a tabela acima, indicador LP, que representa a lacuna da percepção dos serviços, que todos os atributos do SERVQUAL, utilizados nesta pesquisa, estão abaixo da expectativa dos usuários. Uma análise mais detalhada identifica as seguintes características com a maior lacuna de insatisfação dos usuários: “As instalações são organizadas” e “Os funcionários entendem suas necessidades”.

O indicador lacuna de adequação, calculado neste estudo, demonstra que existe uma diferença entre o nível mínimo de serviço e o desempenho real. Desta análise tem-se que a grande maioria das características mensuradas do serviço está dentro do nível mínimo requerido pelos usuários destes serviços, sendo que as únicas características que não estão dentro do nível mínimo requerido pelos usuários são: “Os usuários se sentem seguros na realização dos serviços pela empresa”, “Os funcionários atendem os usuários com boa vontade”, “As instalações físicas são adequadas”.

4.8.4 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO MÍNIMO DO SERVIÇO, SERVIÇO DESEJADO E O DESEMPENHO REAL DO SERVIÇO DAS DIMENSÕES SERVQUAL

A análise por dimensão permite agrupar atributos e facilitar a conclusão da percepção da qualidade dos serviços, além de ser fundamental para verificação da hipótese deste estudo.

Foram utilizados os mesmos parâmetros usados na avaliação dos atributos, ou seja, utilizados médias e os mesmos indicadores, lacuna de percepção, lacuna de adequação e lacuna de tolerância. Segue a tabela com a análise:

| Dimensão | LP* | LA* | LT* |
|-----------------|------------|------------|------------|
| Tangibilidade | -1,3 | 0,2 | 1,1 |
| Confiabilidade | -1,3 | 0,5 | 0,8 |
| Presteza | -1,4 | 0,5 | 0,8 |
| Garantia | -1,0 | 0,1 | 0,9 |
| Empatia | -1,4 | 0,3 | 1,0 |

Tabela 12 : Análise da diferença de resposta pelos indicadores de diferença de médias por dimensão SERVQUAL.

Realizando um ranking para melhor apresentação dos resultados da tabela acima, pode-se apresentar alguns pontos importantes desta análise.

| Dimensão SERVQUAL | LP* |
|--------------------------|-------------|
| 1º) Presteza | -1,4 |
| 2º) Empatia | -1,4 |
| 3º) Tangibilidade | -1,3 |
| 4º) Confiabilidade | -1,3 |
| 5º) Garantia | -1,0 |

Tabela 13 : Ranking do indicador LP (Lacuna de percepção).

Da tabela acima, conclui-se que a presteza e a empatia são as dimensões que possuem a maior lacuna de percepção, ou seja, representa a maior insatisfação dos clientes.

| Dimensão SERVQUAL | LA* |
|---------------------------|------------|
| 1º) Presteza | 0,5 |
| 2º) Confiabilidade | 0,5 |
| 3º) Empatia | 0,3 |
| 4º) Tangibilidade | 0,2 |
| 5º) Garantia | 0,1 |

Tabela 14 : Ranking do indicador LA (Lacuna de adequação).

Na análise estatística realizada por dimensão do SERVQUAL, pode-se concluir que o desempenho do serviço está dentro do nível mínimo requerido pelos usuários deste serviço. Como todas as dimensões obtiveram valores positivos para este indicador, elas não necessitam de adequação, pois para este indicador com valores positivos, quanto maior a diferença entre a percepção do desempenho e o mínimo desejado, menor é a necessidade de adequação de modo a que o serviço atenda, ao menos, o nível mínimo requerido pelos usuários.

| Dimensão SERVQUAL | LT* |
|--------------------------|------------|
| 1º) Tangibilidade | 1,1 |
| 2º) Empatia | 1,0 |
| 3º) Garantia | 0,9 |
| 4º) Presteza | 0,8 |
| 4º) Confiabilidade | 0,8 |

Tabela 15 : Ranking do indicador LT (Lacuna de tolerância).

A lacuna de tolerância está limitada pelo nível da qualidade mínima e pela qualidade realmente desejada. Segundo Parasuraman (1994, apud Paiva, 2001), as empresas quando se mantêm ao menos dentro desta lacuna, conseguem obter vantagem competitiva.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões que são resultantes do processo de condução da pesquisa desde seu planejamento, levantamento bibliográfico, referencial teórico, metodologia e resultados.

Os dados obtidos na pesquisa de campo permitiram a análise da hipótese levantada, a partir das questões-chave, justificando a sua corroboração ou refutação.

Neste capítulo, também são apresentadas recomendações para estudos futuros e evoluções ao estudo corrente.

5.1 SOLUÇÃO DO PROBLEMA

O problema desta pesquisa é: Avaliar se a percepção da qualidade dos serviços logísticos prestado por uma empresa terceirizada em um fábrica multinacional está atendendo as expectativas do cliente.

Após a análise estatística conclui-se que, para os usuários dos serviços logísticos prestados pela empresa em questão, a dimensão da qualidade mais importante é a tangibilidade, ou seja, as características relacionadas à aparência das instalações físicas, aos equipamentos, aos funcionários e aos materiais de comunicação. Em seguida, a dimensão mais importante é a confiabilidade que são as características relacionadas à confiabilidade e à habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.

5.2 VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE

A metodologia desta pesquisa está embasada no teste de falseabilidade das hipóteses, levantadas pelo método da hipótese nula, ou seja, pelo emprego de um teste estatístico com objetivo de verificar o grau de significância dos resultados obtidos.

Com os resultados das questões chaves coletadas no campo e aplicadas à metodologia de análise. É possível concluir que:

Hipótese - Existem diferenças entre as percepções e as expectativas que os usuários (clientes indiretos) têm da qualidade dos serviços logísticos prestados por uma organização terceirizada.

Resultado: Com base na estatística descritiva aplicada neste estudo de caso pode-se afirmar que, existe uma lacuna entre a expectativa e as percepções dos usuários no que se refere aos serviços logísticos realizados por uma empresa terceirizada em todas as dimensões da qualidade do método SERVQUAL. As maiores lacunas de percepção encontram-se nas dimensões presteza e empatia, ou seja, estas dimensões representam as maiores diferenças entre o nível desejado e a percepção da qualidade destes serviços, o que significa que os serviços prestados por esta empresa estão abaixo das expectativas dos usuários. Portanto esta hipótese pode ser considerada verdadeira, pois foi estatisticamente significativa e, portanto corroborada.

| HIPÓTESE | QUESTÃO-CHAVE | FERRAMENTA ESTATÍSTICA/METODOLOGIA | VALIDAÇÃO HIPÓTESE |
|---|--|---------------------------------------|--------------------|
| <p>Hipótese V</p> <p>Existem diferenças entre as percepções e as expectativas que os usuários (clientes indiretos) têm da qualidade dos serviços logísticos prestados por uma organização terceirizada.</p> | <p>As expectativas dos usuários versus o desempenho real dos serviços logísticos terceirizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalações físicas; - Habilidade para fazer o serviço prometido de forma confiável, precisa e consistente; - Disposição para auxiliar os usuários e proporcionar o serviço prontamente; - Conhecimentos, atenção demonstrados e habilidades para transmitir confiança, segurança e credibilidade; - Atenção individualizada, facilidade de contato, acesso e comunicação. | <p>Análise estatística descritiva</p> | <p>Verdadeira</p> |

Quadro 3: Tabela de Amarração Lógica.

Fonte: Elaboração Própria

5.3 CONCLUSÕES

O setor de serviços está crescendo vertiginosamente, neste contexto, a competitividade se acirra e, desta forma, a busca pela vantagem competitiva torna-se fator decisivo para a sobrevivência dos prestadores de serviço.

A empresa prestadora de serviços logísticos deste estudo de caso é uma empresa de pequeno porte, terceirizada que presta os seguintes tipos de serviços: transporte, armazenagem, manuseio de materiais e embalagens. Ou seja, atividades envolvem o gerenciamento dos estoques, o recebimento de materiais, a expedição e transporte dos produtos ao cliente final, neste caso, uma empresa multinacional. A partir deste estudo, surgiu uma preocupação da empresa em receber um *feedback* dos usuários quanto ao seu serviço prestado e assim, identificar melhorias que possam ser realizadas na qualidade visando atender às expectativas dos usuários. Neste sentido, o estudo utilizou-se da Escala SERVQUAL, como instrumento de mensuração da qualidade dos serviços logísticos prestados por uma empresa terceirizada a uma multinacional localizada na cidade do Rio de Janeiro.

Para uma análise conclusiva, foram utilizadas as dimensões da qualidade: tangibilidade, empatia, garantia, confiabilidade e presteza. A qualidade dos serviços prestados na percepção dos usuários, por ser um serviço terceirizado, a avaliação foi realizada com os funcionários da empresa contratante, dos serviços prestados pela empresa terceirizada, que são os usuários diretos dos serviços deste prestador.

As principais inferências desta pesquisa demonstram que, todas as dimensões da qualidade, citadas anteriormente, obtiveram médias acima do mínimo. Além disso, todas as dimensões

estão dentro da zona de tolerância, ou seja, a zona delimitada pelo nível mínimo da qualidade e pela qualidade desejada pelo usuário.

Porém, nenhuma dimensão da qualidade superou as expectativas dos usuários, ou seja, todas as dimensões avaliadas obtiveram diferenças negativas entre a percepção do usuário e as suas expectativas. Portanto o que se pode inferir é que os clientes não têm uma boa percepção dos serviços logísticos prestados.

Conforme a análise da estatística, as dimensões que obtiveram a maior lacuna entre a percepção do serviço e a expectativa foram a presteza, que está relacionada aos atributos envolvidos na disposição de prestar o serviço e em auxiliar o usuário prontamente, e a empatia, que está relacionada às características envolvidas na habilidade de prestar o serviço de forma educada, respeitosa e amável. Em ordem de importância para os usuários, a presteza encontra-se como a quarta dimensão mais importante e a confiabilidade como a terceira mais importante.

Estas informações podem ajudar esta empresa terceirizada na tomada de decisões visando priorizar os aspectos referentes às expectativas dos clientes.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo está limitado, pois o foco deste trabalho é avaliar a percepção da qualidade visando somente os usuários de uma empresa específica, e, portanto não é válido para generalizar a percepção da qualidade dos serviços prestados a outros clientes desta empresa e nem para outras empresas prestadoras deste mesmo tipo de serviço.

5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Primeiramente, como este trabalho refere-se a um estudo de caso, para uma avaliação global da percepção da qualidade dos serviços prestados por esta empresa é importante realizar este estudo em outros clientes, contratantes do serviço da mesma empresa.

Outra sugestão para estudo futuro é a verificação da existência de lacunas entre as percepções de todas as empresas prestadoras de serviços logísticos que fazem parte deste mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. A única coisa que importa. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1998.

BEBKO, Charlene. Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, Bradford, v. 14, n. 1, p.9-26, 2000.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A.. Serviços de Marketing: competindo através da qualidade. 3ªed., São Paulo: Maltese, 1992.

BOOZ ALLEN HAMILTON. Operadores Logísticos – Realidade ou Desafio no Brasil. CEL/COPPEAD, 2001.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David; STANK, Theodore. 21st century logistics: making supply chain integration a reality. Oak Brooks: Council of Logistics Management, 1999. 264 p.

BRASIL, Haroldo. A empresa e a estratégia da terceirização. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, 1993.

Caderno Especial ABML: O Conceito de Operador Logístico. *Revista Tecnológica*, ano IV, Número 39, fevereiro de 1999.

CARMAN, James. Consumer Perceptions of Service Quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 66(1), p. 33-35, 1990.

CARVALHO, José. Logística. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

COLLIS, John; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRONIN, Joseph; TAYLOR, Steven. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, nº 3, p. 55-68, 1992.

CROSBY, Philip. Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada. Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, 1994.

DEMING, William. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982.

_____. Qualidade: A revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DINIZ, Alexandre. Apostila I: Estatística Básica. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Disponível em: www.cgp.igc.ufmg.br. Acesso em 04 de março de 2009.

FALCONI, Vicente. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte, INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

FERRUZZI, Marcos. Estudo sobre as Razões da Adoção da Terceirização de Serviço. Piracicaba, SP, 2006.

FIGUEIREDO, Renata. - Seleção de Prestadores de Serviços Logísticos: adequando o processo seletivo a cada necessidade – Revista Tecnológica, Publicare, Ano X, nº 110, p. 60-64, 2005.

FLEURY, Paulo. Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos. Revista Tecnológica, Ano V, nº 46. Setembro, 1999, p33-34.

_____. Supply chain management: conceitos, oportunidades e desafios de implementação. Tecnológica, n. 39, fev. 1999.

FREUND, John; SIMON, Garry. **Estatística aplicada**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. Administração e estratégia de serviços: operações para satisfação do cliente, pg. 80. São Paulo: Atlas, 1996.

GIOSA, LÍVIO. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo. Ed. Pioneira, 1997.

_____. III Pesquisa Nacional sobre terceirização nas empresas, 2005.

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, Newtownabbey, p. 36-44, 1984.

_____. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993, 377 p.

_____. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em 02 de Agosto de 2008.

ILOS Instituto de Logística e Supply Chain. Disponível em: www.ilos.com.br. Acesso em 15 de Janeiro de 2009.

JOHNSTON Robert; CLARK Graham. Administração de Operações de Serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, Joseph. Juran, Liderança pela Qualidade, São Paulo, Ed. Pioneira, 1990.

JURAN, Joseph; GRYNA, Frank. Controle da qualidade handbook: componentes básicos da função qualidade. São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991. Vol.2.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas S.A., 1996. 676 p.

_____. Administração de Marketing: A edição do novo milênio, 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; HAYES, Tom; BLOMM Paul. Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. Tradução: Eduardo Lasserre. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. Metodologia do Trabalho Científico. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Luiz ; QUINTELLA, Heitor. Percepção de segurança em sistemas de informação e sua relação com a qualidade percebida de serviços, perfil de liderança e perfil dos seguidores entre as diretorias do Inmetro. Boletim Técnico Organização & Estratégia, v. 1, p. 1-20, 2008.

MATTAR, Fauze. Pesquisa de marketing: Edição compacta. São Paulo, 1996.

MIGUEL, Paulo; SALOMI, Gilberto. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Prod.*, São Paulo, v. 14, n. 1, 2004.

MOREIRA, Bianca. Avaliação da qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers : estudo empírico na cidade do Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado, IBMEC – RJ, 2006.

OLIVER, R. L. A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, v. 17, n. 4, November, p. 460-69, 1980.

SALOMI, Gilberto; MIGUEL, Paulo; ABACKERLI, Alvaro. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gest. Prod.* [online]. 2005, v. 12, n. 2, pp. 279-293.

SIEGEL, Sidney. *Estatística Não Paramétrica: Para as ciências do Comportamento*. São Paulo: Bisordi, 1977.

SILVA, Ronaldo; ALMEIDA, Myrian. Terceirização e Quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. ANAIS. ANPAD, 1997.

SPIEGEL, Murray. *Estatística*. Rio de Janeiro: Sodrega Sociedade Editora e Gráfica, 1967.

PAIVA, C. C. S.. *Nível de qualidade dos serviços bancários no ambiente digital*. Florianópolis, 2001.

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

_____. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

_____. *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.

_____. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, v.70, p.201-230, 1994.

PRADO, Adriano. *Análise crítica das iniciativas de terceirização logística em uma unidade de negócios de uma empresa multinacional no Brasil*. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: www.dominiopublico.gov.br. Acesso em 15 de Julho de 2008.

POPPER, Karl. *A lógica da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: Editora Cultrix, 1975.

PORTER, Michael. “Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

_____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINTELLA, Heitor, COSTA, Jeffrey, FREITAS, Marcelo. Relação entre liderança e a qualidade percebida em call centers de empresas de Telecom, *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF*, Vol. 5, num. 3, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005a.

_____. *Estudos de Caso em Metodologia: O Método Orientel*, Apresentação do Grupo de Pesquisa Fatores Humanos e Tecnológicos da Competitividade, Universidade Federal Fluminense, 2005b.

QUINTELLA, Heitor; CORDEIRO, Marcio. Avaliação da qualidade percebida nos serviços em compras de ingressos pela internet. *Recap - Revista Carioca de Produção*, v.2, p. Recap 2009-04-16, 2009.

QUINTELLA, Heitor; MELLO, Marcio. A qualidade percebida em um Sistema de Segurança da Informação. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 3, p.1-12, 2008.

QUINTELLA, Heitor; QUEIROZ, Roni; TEIXEIRA, Manoella. Análise dos Impactos na Qualidade de Software em Instituições Financeiras segundo a Norma ISO/IEC 9126 na Adoção das Práticas de Testes do Modelo CMMI. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF, Niterói - Rio de Janeiro*, v. 6, n. 3, p. 1-16, 2006.

QUINTELLA, Heitor; SILVA, Robson. Qualidade e Liderança na Prestação de Serviços: Uma Avaliação Usando Escala SERVQUAL e LPI. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF, Niterói - Rio de Janeiro*, v. 6, n. 4, p. 1-16, 2006.

RICHARDSON, Roberto. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou?. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 37, 4: 6-15, 1997.

RUMMLER, Geary; BRACHE, Alan. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart*. Jossey Bass, 1st ed, San Francisco. 1990.

SADER, André. *Terceirização Logística – visões do contratante e contratado*, 2008. Disponível em: www.dominiopublico.gov.br. Acesso em 02 de Dezembro de 2008.

SALOMI, Gilberto; MIGUEL, Paulo; ABACKERLI, Alvaro. SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 12, n. 2, 2005.

TEAS, Kenneth. Expectations, Performance Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*. New York: American Marketing Association, Oct. 1993. v. 57, 18-34.

TROSTER, Roberto. *Introdução à economia*. São Paulo. Markron Books, 1999.

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

VERNALHA, Hercules.; PIRES, Sílvio R. Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico. *Prod.*, São Paulo, v. 15, n. 2, 2005.

WANKE, Peter. Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 11, n. 3, Dec. 2004.

ZAMBERLAN, Luciano; BLUME, Marcelo; MONEGAT, Sabrina. Mensuração da zona de tolerância em serviços e a importância dos atributos de qualidade. *Anais do XXVIII ENEGEP*, Rio de Janeiro, 2008.

ZEITHAML, Valarie. *Defining and relating price, perceived quality and perceived value*. Cambridge : MSI, 1987.

ZEITHAML, Valarie.; BITNER, Mary. *Services Marketing: integrating customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.

ANEXO I

Segue abaixo o formulário utilizado na realização da pesquisa de satisfação da qualidade percebida do serviço terceirizado de logística prestado.

Avaliação da qualidade dos serviços de logística prestados

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços de logística (expedição, estoques, movimentação de material) realizados pela empresa WGM e é dividida em duas partes. A primeira parte irá avaliar o desempenho do serviço realizado pela empresa e a segunda avaliará a sua expectativa diante do serviço. Siga o passo a passo abaixo para responder a pesquisa:

1 - No campo grau de importância, coloque os itens em ordem de importância sendo 1 (mais importante) a 21 (menos importante);

2 - Utilizando a escala abaixo, determine um nível mínimo (nível mínimo de desempenho do serviço que você aceita receber), o nível desejado (nível desejado do serviço) e a percepção do desempenho (desempenho real do serviço):

[1] - Discordo totalmente;

[2] - Discordo em parte;

[3] - Neutro;

[4] - Concordo em parte;

[5] - Concordo totalmente;

Seja honesto em suas respostas, para que a pesquisa apresente os resultados mais próximos da realidade.

| Descrição | Grau de importância | Nível mínimo do serviço | Nível desejado do serviço | Percepção do desempenho |
|--|---------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Os equipamentos são adequados e modernos para realizar o serviço. | | | | |
| As instalações físicas são adequadas. | | | | |
| Os funcionários estão vestidos e asseados adequadamente. | | | | |
| As instalações são organizadas. | | | | |
| A realização dos serviços ocorre dentro do prazo prometido. | | | | |
| O interesse é sincero em resolver problemas na prestação dos serviços aos usuários. | | | | |
| A empresa presta serviços na primeira vez corretamente. | | | | |
| A empresa cumpre os prazos determinados. | | | | |
| Os funcionários inspiram confiança no usuário. | | | | |
| A empresa mantém os usuários informado sobre o prazo estimado das tarefas solicitadas. | | | | |
| A empresa oferece pronto atendimento aos usuários. | | | | |
| A empresa atende aos pedidos e reclamações dos usuários com presteza. | | | | |
| A empresa nunca está ocupada para responder prontamente às requisições. | | | | |
| Os usuários se sentem seguros na realização dos serviços pela empresa. | | | | |
| Os funcionários atendem os usuários com boa vontade. | | | | |
| Os funcionários têm conhecimento necessário para responder às dúvidas do usuário. | | | | |
| A empresa dá atenção especial a você. | | | | |
| A empresa conhece seus interesses. | | | | |
| Os funcionários entendem suas necessidades. | | | | |
| Os funcionários possuem suporte adequado para cumprir as tarefas corretamente. | | | | |
| O horário de funcionamento é conveniente ao funcionamento da fábrica. | | | | |