



# Qualidade e Logística: diferencial competitivo nas empresas de serviços

**Juliana Sevilha Gonçalves de Oliveira**  
**julianasevilha@yahoo.com.br**  
Anhanguera

**Mauro Campello**  
**mcampello@yahoo.com**  
Estácio/FECAF/FATEC

**Resumo:** Durante algum tempo no passado não era dada tanta importância à qualidade. Porém, com o aumento da competitividade em diversos mercados, o conceito de qualidade vem mudando e influenciando diversos aspectos no dia a dia das empresas em geral, como o estilo de gestão, as pessoas, sejam os consumidores, bem como aquelas envolvidas no planejamento e também na produção de bens ou serviços, os processos de produção, os próprios produtos ou serviços, por consequência, além dos resultados organizacionais e do meio ambiente. Assim, a exigência de qualidade é, também, uma das grandes preocupações gerenciais estratégicas das empresas em geral e, principalmente daquelas submetidas ao processo de globalização e competitividade. Esta assertiva vale para fornecedores de produtos e serviços, estes cada vez mais presentes na realidade moderna, além de forte importância em relação a prazos, custos, resultados e rentabilidade. Além desses aspectos, não se pode deixar de comentar que os clientes estão, a cada dia, mais exigentes em suas relações de negócios. Dessa forma, a qualidade pode ser considerada, com certeza, um forte fator de diferenciação importante em todos os setores de negócios. Os serviços logísticos se enquadram neste contexto, mas pouca literatura existe sobre como se valer dos conceitos e princípios da qualidade para melhorarem continuamente. Neste trabalho se pesquisa a interface entre qualidade e logística, buscando verificar se e como os fornecedores de serviços logísticos se preocupam com a qualidade, tomando como base nessa análise as dimensões propostas por Garvin (2002) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

**Palavras Chave:** Clientes - Logística - Qualidade - Serviços -



## 1. INTRODUÇÃO

O cenário produtivo nacional vem atravessando um período de adaptação e reestruturação de suas técnicas produtivas e de atividades de suporte à produção buscando maior competitividade, bem como uma adequação aos momentos de instabilidade econômica e política presentes no país nos últimos quatro anos.

Dentre as inúmeras atividades de apoio à produção, a logística se apresenta como uma atividade de grande relevância para os resultados das empresas. Assim, a qualidade dos serviços logísticos proporciona significativas vantagens competitivas para as empresas.

Dentre as atividades que compõe a logística, a distribuição física tem uma grande participação na qualidade dos serviços prestados, caracterizando-se em uma significativa área de pesquisa, já que é influenciada por diversas variáveis e que, muitas vezes, são difíceis de serem controladas e/ou monitoradas.

Com isso, pretende-se, com este trabalho identificar como os princípios da Gestão da Qualidade são aplicados nas atividades de Logística e quais os benefícios dessas aplicações, seja para os clientes ou para as próprias empresas com maiores e melhores resultados para as mesmas.

O tema desenvolvido viabiliza um estudo detalhado sobre a qualidade no serviço logístico, direcionado ao setor de produtos perecíveis, em seu canal de distribuição (praça). Uma vez estabelecidos os canais de distribuição e seus respectivos padrões de serviço, cabe à logística a missão de estruturar-se para garantir seu cumprimento, sendo que a qualidade do desempenho do serviço ao cliente depende, principalmente, da habilidade com que o sistema logístico é projetado, implantado e gerenciado.

Neste ponto e, sabendo que a distribuição física é uma das principais funções logísticas e tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões dos setores produtivos, centra-se a relevância deste trabalho. Tal aspecto é de tamanha importância que são observados vários problemas nas compras realizadas na internet em épocas de maiores vendas, como o dia das mães, dos namorados, das crianças, a *Black Friday* e o Natal, onde muitas das entregas são feitas, em muitos casos, fora dos prazos devidos e até mesmo não são entregues.

Entretanto, é de fundamental importância que as atividades logísticas sejam executadas com qualidade, ou seja, obedecendo, no que for cabível, aos princípios e técnicas da moderna Gestão da Qualidade.

Entende-se, porém, que essa interface entre logística e qualidade foi muito pouco explorada durante longo tempo em nosso país, sendo que mais recentemente vem sendo dada maior atenção a esses aspectos, constituindo-se, assim, em uma razão que justifica o presente trabalho.

## 2. OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é pesquisar a interface entre qualidade e serviço logístico, a fim de verificar se e como os princípios da Gestão da Qualidade são aplicados nas atividades de Logística e quais os benefícios dessas aplicações na prática. Este trabalho é inspirado nas dimensões de Garvin (2002) e de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Foram analisados quatro frigoríficos e duas transportadoras na região de Bauru - SP, como o intuito de identificar as principais características, critérios adotados e estratégias de ação quanto à logística de distribuição.



Os resultados do estudo, apresentados na íntegra em Oliveira (2006), permitiram verificar que há uma relação positiva e significativa entre as variáveis estudadas e serão aqui resumidos.

### 3. BREVE REVISÃO DA LITERATURA SOBRE QUALIDADE

Falar em qualidade envolve entender os conceitos, os pioneiros da qualidade e suas abordagens, bem como a evolução deste conceito.

#### 3.1. CONCEITOS DE QUALIDADE

Segundo Ferreira (1994, p.591), qualidade é definida como “*propriedade, atributo ou condição das coisas ou pessoas capaz de distingui-las das outras e lhes determinar a natureza; numa escala de valores, qualidade é a propriedade que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa*”. Então, fica evidente a condição de diferenciação da qualidade entre diversos fornecedores de produtos ou prestadores de serviços.

Qualidade, segundo Lobos (1991), é “*tudo que alguém faz ao longo de um processo para que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja, em termos de características intrínsecas, custo e atendimento*”. Assim, um serviço de qualidade acaba diferenciando quem o presta, bem como a empresa prestadora desse serviço, gerando competitividade.

Qualidade pode ser classificada como “*transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor*” (GARVIN, 2002).

Assim, qualidade não é um conceito único, já que pode ser analisada sob percepções diversas e perspectivas distintas.

Já Campos (1992, p.2) sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: “*um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente*”. Ou seja, qualidade tem que satisfazer o cliente em suas necessidades.

Qualidade, numa outra visão, engloba ao mesmo tempo a perspectiva do mercado e a da empresa (CONTADOR, 1997). Na perspectiva do mercado, qualidade é um fator estratégico.

A satisfação do cliente e o valor para o cliente com a menor utilização de recursos são as áreas em que as empresas competem. Já na perspectiva da empresa, qualidade é uma forma de atuação para competir.

A empresa deve definir uma estratégia empresarial, além de uma cultura de gerenciamento dessa estratégia, capazes de sustentar uma competição em qualidade, através da própria qualidade.

Observa-se, entre os vários conceitos apresentados, que qualidade pode ser percebida em diversas condições e analisada sob alguns pontos de vista relevantes para os resultados desejados, além da satisfação dos clientes.

#### 3.2. PIONEIROS DA QUALIDADE E SUAS ABORDAGENS

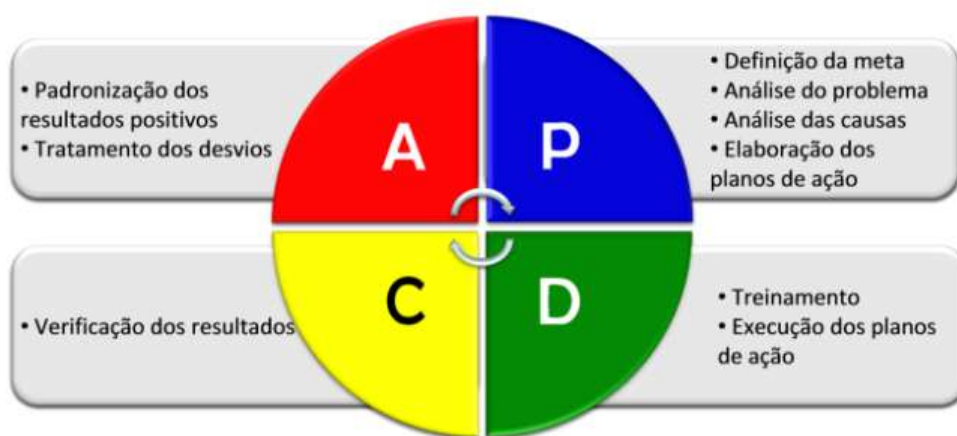
Convém destacar alguns pioneiros ou gurus da qualidade e suas respectivas abordagens, ou seja, pessoas que contribuíram de forma marcante na disseminação do conceito da qualidade, conforme Contador (1997) e Glitow (1993).



Entre diversos estudiosos da qualidade, serão destacados os seguintes: Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Juran e Taguchi.

Crosby (Philip Crosby) enfatizou que para um sistema alcançar melhores (ou maiores) níveis de qualidade deve ser principalmente preventivo e estabeleceu o **zero defeito** como uma direção a seguir; foi quem obteve maior sucesso comercial promovendo seus pontos de vista sobre a qualidade; conformidade com os requisitos do consumidor.

Deming (W. Edwards Deming), talvez o mais conhecido de todos, desenvolveu um sistema para controle estatístico da qualidade, enfatizando o comprometimento e as ações da gerência das organizações e a consciência da necessidade de contínua melhoria e satisfação do cliente. Mesmo não tendo sido o criador, Deming propagou o uso e a aplicação do ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) como ferramenta de melhoria contínua. A Figura 1 apresenta as fases do ciclo PDCA.



**Figura 1:** Ciclo PDCA.  
**Fonte:** TCE-PR.

Feigenbaum (Armand Feigenbaum) usou uma abordagem mais abrangente - o controle total da qualidade, visando desenvolver, manter e aprimorar a qualidade para inibir a propagação de falhas.

Ishikawa (Kaoru Ishikawa) foi o eminente engenheiro japonês celebrado como guru da qualidade em seu país; insistia na prática da qualidade durante todo o tempo, de modo sistemático, sem interrupções: “*o processo subsequente é o seu cliente*”. Isso destaca a importância de todos pensarem e fazerem qualidade em suas funções, com ganhos significativos para o cliente final.

Juran (Joseph M. Juran) é considerado o primeiro guru que aplicou a qualidade à estratégia empresarial e, segundo ele, os processos de negócio eram a maior e a mais negligenciada oportunidade de melhoria. Conceito de adequação ao uso; foco no cliente.

Taguchi (Genichi Taguchi) desenvolveu a estatística aplicada à qualidade (controle estatístico) e foi especialista mundial de desenvolvimento e *design* de novos produtos.

A Tabela 1 apresenta os principais gurus e um resumo de suas respectivas abordagens.

**Tabela 1:** Gurus/pioneiros da qualidade e suas abordagens

<b>Guru/pioneiro</b>	<b>Abordagem</b>
Crosby	Conformidade, zero defeito; motivação das pessoas
Deming	Satisfação por um preço acessível; melhoria contínua; ciclo PDCA
Feigenbaum	Controle em desenvolver, manter e aprimorar a qualidade; participação de todos no processo

---

Ishikawa	Garantia da qualidade com foco no cliente: qualidade em primeiro lugar
Juran	Adequação ao uso; papel do cliente/consumidor
Taguchi	Estatística aplicada à qualidade; <i>design</i> de novos produtos

---

**Fonte:** Adaptado de Gitlow (1993) e Contador (1997).

### 3.3. QUALIDADE: EVOLUÇÃO DO CONCEITO

As rápidas mudanças econômicas e sociais ocorridas no mundo, principalmente depois do fenômeno da globalização, provocaram maior competitividade na conquista de mercados e na busca de maiores lucros.

A inovação tecnológica e as novas práticas de gestão organizacional introduzidas pelas empresas não eram suficientes para atingir tais objetivos, acirrando mais ainda a competição comercial em todos os mercados. A qualidade ganhou destaque especial nessa busca de vantagens competitivas. Contador (1997) destaca que as organizações envolvidas na competição comercial foram, ao longo do tempo, enriquecendo o conceito da qualidade, com adaptações necessárias aos diversos cenários que encontravam.

Essa evolução da qualidade compreende cinco estágios distintos, a seguir descritos:

- Adequação ao padrão: definir qualidade como o produto que faz o que os projetistas pretendem que ele faça; padronização atendendo aos interesses do produtor e controle do produto;
- Adequação ao uso: definir qualidade como o produto que pode ser usado exatamente como os clientes querem utilizá-lo; padronização atendendo aos interesses do consumidor e controle do produto;
- Adequação de custo: acrescentar à adequação do produto sua produção com custos competitivos; descolamento do controle do produto através da inspeção para o controle dos processos e remoção de barreiras funcionais e hierárquicas;
- Adequação às necessidades latentes: atender às necessidades dos clientes antes que eles estejam conscientes dessas necessidades; integração com os clientes através de sistemática revisão e análise crítica de suas necessidades;
- Adequação às expectativas dos acionistas e de mercados maduros e saturados: satisfazer o cliente através do reconhecimento do valor do produto, com melhor utilização das vantagens competitivas; desenvolvimento de planos da qualidade orientados pelo planejamento estratégico e de gestão.

## 4. SERVIÇOS

Serviço, segundo Albrecht (1992), é “*um trabalho realizado por uma pessoa ou grupo em benefício de outra; todo trabalho é trabalho de serviços*”. Não faz sentido falar em negócios de produtos e negócios de serviços. O ato de montar um computador, costurar uma peça de vestuário ou moldar uma barra de chocolate é uma maneira de servir a outras pessoas, assim como a tarefa de vender esses produtos aos clientes, bem como de orientar os clientes sobre como usá-los.

Com o mesmo pensamento, para Corrêa e Corrêa (2004), praticamente em tudo há serviço, tanto quanto bens ou mercadorias, os serviços são ofertados no sentido de satisfazer necessidades do mercado em forma de “pacote de valor”.

Na busca de uma classificação para processos de serviços, Giansi e Corrêa (1994), Cooke (2002) e Corrêa e Corrêa (2004), têm visões diferentes. O primeiro citado utiliza seis dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou



no processo e *front office* ou *back room* como fonte de valor adicionado. Como resultado da análise das principais dimensões de um processo de serviço de alto e baixo grau, classifica serviços como: serviços profissionais, serviços de massa e lojas de serviços.

Através das análises e constatações feitas por Cooke (2002), são definidas as dimensões de diferenciação que serão utilizadas para a classificação dos diferentes tipos de serviços: onde o principal valor é agregado, qual a ênfase do contato do consumidor.

Complementando estas visões, Corrêa e Corrêa (2004) abrandam a divisão em atividades de alto contato (linha de frente ou de *front office*) e as atividades de baixo contato (atividades de retaguarda ou *back office*):

*“Não tem sentido falar em pessoas ou recursos de linha de frente ou de retaguarda, pois o mesmo indivíduo, por exemplo, um cozinheiro em um restaurante, que poderia parecer um recurso tipicamente de retaguarda, pode na eventualidade de uma visita de um cliente a cozinha, imediatamente ver-se operando como um recurso de linha de frente”* (CORRÊA e CORRÊA, 2004).

#### 4.1. SERVIÇOS COM QUALIDADE

Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), os consumidores procuram atribuir valor aos serviços recebidos por meio de alguns critérios relacionados com a percepção que eles têm em relação a esses serviços. Um procedimento para medir a qualidade dos serviços recebidos pelo usuário é a **Escala Serviqua**. Este modelo estabelece que a qualidade seja avaliada pelo consumidor na comparação entre suas expectativas e a percepção que ele teve do desempenho do serviço prestado pelo fornecedor. São cinco os fatores principais: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), que podem representar a percepção que os clientes têm dos serviços adquiridos.

### 5. AS DIMENSÕES DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Os clientes baseiam sua avaliação da qualidade do serviço prestado em critérios que, normalmente, são mais complexos que os critérios utilizados para a avaliação de produtos, até porque serviços são intangíveis.

Garvin (2002) propôs os seguintes critérios ou dimensões que podem ser aplicados a produtos ou serviços:

- Desempenho: para um produto, refere-se às características básicas operacionais e para um serviço está relacionado com a eficácia do atendimento;
- Características: são os “adereços” dos produtos ou serviços; são os fatores que os definem;
- Confiabilidade: coerência no desempenho, ausência de falhas;
- Conformidade: o grau em que o projeto e as características operacionais de um produto ou serviço estão de acordo com padrões preestabelecidos;
- Durabilidade: vida útil do produto; possui dimensões econômicas e técnicas;
- Atendimento: rapidez, cortesia e facilidade de reparo;
- Estética: relacionada à aparência e bom gosto dos aspectos tangíveis;
- Qualidade percebida: é medida através de outros atributos, onde a qualidade se torna percebida com a comparação de produtos e serviços anteriores.

Já Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) sugeriram um conjunto de dez dimensões da qualidade dos serviços, composto de:



- Tangíveis: qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço;
- Confiabilidade: coerência no desempenho do serviço bem como sua constância;
- Responsabilidade: disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- Competência: habilidades e conhecimentos necessários aos empregados envolvidos; está relacionada aos resultados finais;
- Cortesia: boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável dos empregados envolvidos na prestação do serviço;
- Credibilidade: confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente; imagem;
- Segurança: serviço livre de perigos, riscos ou dúvidas;
- Acesso: facilidade de abordagem e de contato;
- Comunicação: manter os clientes informados em linguagem que possam compreender, bem como ouvir os clientes, tanto suas necessidades, como suas reclamações;
- Conhecimento do cliente: esforço para compreender suas necessidades de forma clara podendo, assim, satisfazê-las.

## 6. LOGÍSTICA

Logística, de acordo com Novaes (2014), “*é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor*”.

Fleury e Fleury (1997) integram os componentes da logística, ou seja, estoques, armazenagem, transporte, processamento de pedidos, compras e manufatura, em um único modelo - a logística integrada, que deve ser vista como um instrumento de *marketing*, uma ferramenta gerencial, capaz de agregar valor por meio de serviços prestados.

Ferreira (1994) cita que logística trata do planejamento e da realização do projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material, bem como outros recursos, como humanos.

Observa-se que os diversos conceitos comentados têm, em comum, atividades relativas à utilização de recursos materiais no processo produtivo visando suprir necessidades específicas.

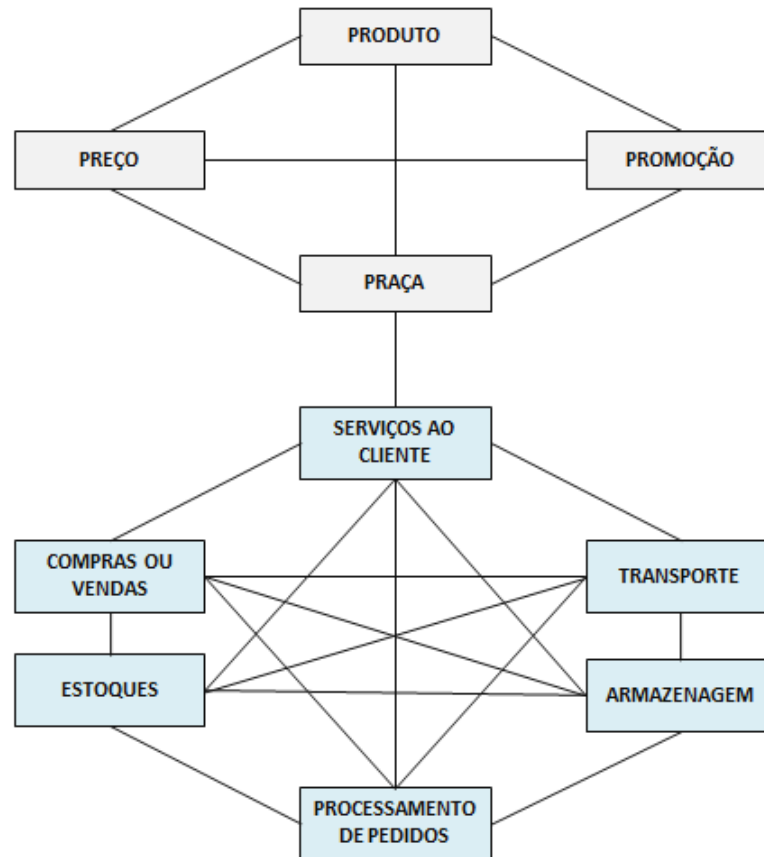
A Figura 2 apresenta o modelo conceitual de logística integrada.

A parte superior da Figura 2 representa o conceito de *marketing mix*, ou composto mercadológico. Segundo esse conceito, a estratégia de *marketing* é definida com base na ênfase relativa dada a cada um dos 4 P's, ou seja, produto, preço promoção e praça (distribuição).

Uma vez estabelecidos os canais de distribuição (praça) e seus respectivos padrões de serviço, cabe à logística a missão de estruturar-se para garantir seu cumprimento. Portanto, a política de serviço ao cliente deve ser vista como componente central da estratégia de *marketing*, que, sob o ponto de vista operacional, se transforma em uma missão a ser cumprida pela organização logística.



Por outro lado, a parte inferior da Figura 1 busca representar o conceito de sistema logístico, onde a logística deve atender aos níveis de serviços ao cliente, estabelecidos pela estratégia de *marketing*, ao menor custo total de seus componentes, ou seja, o somatório dos custos de transporte, armazenagem, processamento de pedidos, estoques, compras ou vendas. Tentativas de atuar sobre qualquer um dos componentes isoladamente podem representar aumento de custos de outros componentes ou desgaste do nível de serviço.



**Figura 2:** Modelo conceitual de logística integrada.  
**Fonte:** Autores; adaptado de Fleury e Fleury (1997).

### 6.1. CADEIA DE SUPRIMENTOS

O conceito de *Supply Chain Management* (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS) surgiu como uma evolução natural do conceito de logística integrada, pois, enquanto esta representa uma integração interna de atividades, o conceito de SCM (ou GCS) representa sua integração externa, incluindo uma série de processos de negócios que interligam os fornecedores aos consumidores finais.

Christopher (1997) também acredita na interligação existente entre os dois pontos. Segundo o autor, a visão de SCM (ou GCS) é a representação de uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final. Já para Dornier *et al.* (2000), a cadeia de suprimentos é definida como sendo “a gestão de atividades que transformam as matérias-primas em produtos intermediários e produtos finais, e que entregam esses produtos finais aos clientes”.

De acordo com Slack *et al.* (1999) e Stevenson (2002), a definição de cadeia de suprimentos vem a ser “a cadeia completa, ou seja, uma sequência de fornecedores, depósitos, operações e estabelecimentos varejistas”.





## 6.2. LOGÍSTICA E SUAS SUBDIVISÕES

Dentro das subdivisões da logística, abordadas neste tópico: logística de suprimentos, logística de produção e logística de distribuição, a mais importante para este trabalho é a de distribuição, pois nela são apresentados os meios de transporte para suprir as necessidades dos diversos tipos de clientes de forma econômica.

Os conceitos destas subdivisões são a seguir descritos:

- **Logística de Suprimentos:** as atividades-chave para a administração de suprimentos são o processamento de pedidos, transportes e controle de estoques. As atividades que apoiam estas funções são a armazenagem, manuseio de materiais, obtenção, embalamento protetor e manutenção de informação. De acordo com Ballou (1993), *“o gerente de materiais utiliza estas atividades para suprir a operação da produção com peças e materiais necessários”*.
- **Logística de Produção:** cabe à logística de apoio à produção conceder suporte durante o processo de planejamento, programação e controle das operações de produção. Ela gerencia, de acordo com o plano mestre de produção, os estoques de insumos, produtos acabados, bem como transporte, armazenagem e manuseio, podendo até extrapolar os limites da fábrica, desde que haja operações relegadas a lugares diferentes. Para Ballou (1993), a função do gerente de produção *“é sincronizar a produção com a demanda do cliente. É nesta área que temos o planejamento do sistema produtivo para atender as necessidades de venda, ou seja, são planejados tamanhos mínimos e variados de lotes de produção. As prioridades de produção são direcionadas pelas datas exigidas pelos clientes”*.
- **Logística de Distribuição:** também de acordo com Ballou (1993), para haver um gerenciamento de distribuição física, *“é necessário administrar a movimentação de produto em um canal de distribuição”*. A distribuição deve ser garantida em todos os componentes da cadeia de abastecimento no prazo e com a qualidade determinada. É através da distribuição física que o cliente se liga à empresa fornecedora do produto/serviço. O principal objetivo da distribuição física é atender às necessidades e aos desejos dos clientes, a fim de que o produto tenha um menor custo total, com possibilidade de maiores lucros. Para isso a distribuição física pressupõe alguns aspectos, tais como o processamento e recepção de pedidos, fluxo de estoques, armazenagem e manipulação dos produtos e transporte externo pelos agentes dos canais de distribuição. Ademais, a distribuição física coordena as áreas de preço, suporte promocional, níveis de serviço ao cliente, padrões de entrega, manipulação de mercadorias devolvidas e suporte ao ciclo de vida do produto.

A distribuição física dos produtos deve ser realizada por meios de transporte, classificados por modal rodoviário, modal ferroviário, modal hidroviário, modal dutoviário e modal aeroviário, que diferem em relação a custo, velocidade, abrangência, variabilidade de tempo, segurança e estrutura de instalações necessárias.

## 6.3. SERVIÇO AO CLIENTE NO SISTEMA LOGÍSTICO

A logística é considerada hoje, na maioria dos mercados, como uma das principais armas competitivas à disposição das empresas. A prestação de um serviço de excelência ao cliente tem sido, portanto, o objetivo competitivo de inúmeros fabricantes de bens, que enxergam no atendimento às expectativas dos consumidores uma forma de garantir lealdade e conquistar novos clientes e mercados. Os clientes, nestes tempos de competição acirrada, orientam-se cada vez mais para a obtenção de valor em suas compras. Heskett, Sasser e Schlsinger (1997) definem valor *“como a relação entre os benefícios para o cliente e o custo*



para se ter o produto ou serviço”. Os benefícios decorrem tanto da aquisição do bem ou serviço quanto da qualidade percebida no processo de compra, enquanto o custo é o preço pago mais os custos envolvidos no acesso ao produto ou serviço, tais como tempo de espera, deslocamentos, riscos na escolha de fornecedores, etc.

A partir deste conceito de valor, e considerando-se o que vem ocorrendo no Brasil, dadas as mudanças no ambiente de concorrência ao longo dos últimos vinte anos, o grande desafio para os fabricantes nacionais, no sentido de agregar mais valor para seus clientes, tem sido a melhoria dos processos através dos quais estes últimos recebem os produtos ou a redução do custo de acesso aos mesmos. Portanto, é relevante para os fabricantes brasileiros a identificação e exploração das potencialidades de seu sistema de distribuição, no sentido de atenderem aqueles aspectos capazes de aumentarem o conteúdo de valor dos produtos que vendem.

Christopher (1997) define serviço ao cliente “*como a oferta consistente de utilidade de tempo e lugar*”. Representa o produto do sistema logístico de uma empresa, bem como o componente de “praça” de seu composto de *marketing mix* (LAMBERT e STOCK, 2000). De caráter eminentemente estratégico, o papel do serviço ao cliente é o de “*eleva o valor de uso, significando que o produto ganha maior valor aos olhos do cliente na medida em que o serviço adicionou valor ao produto em si, representando, desta maneira, uma significativa diferenciação da oferta total (isto é, o produto em si mais o pacote de serviço) pode ser alcançada*” (CHRISTOPHER, 1997).

Os elementos do serviço ao cliente têm sido classificados, desde La Londe, Cooper e Noordewier (1988), em três grupos: pré-transação, transação e pós-transação.

Diversos estudos têm se dedicado a classificar e identificar os principais componentes de cada uma das fases do serviço ao cliente, conforme atesta a já considerável literatura existente, entre outros, La Londe, Cooper e Noordewier (1988), Bowersox e Cooper (1992), Christopher (1997), Lambert e Stock (1993), Bowersox e Closs (2001).

No estabelecimento de sua estratégia de serviço, é preciso que os fabricantes tenham bom conhecimento das expectativas dos clientes, de forma a dosarem corretamente a proporção dos diferentes componentes, evitando tanto ficar aquém do que desejam os clientes, quanto oferecer mais do que esperam, diminuindo desnecessariamente a lucratividade (LAMBERT e STOCK, 1993).

## 7. PESQUISA DE CAMPO

O conceito de qualidade tem uma maior complexidade quando se trata de serviços, pois os mesmos não podem ser medidos por meio de aspectos objetivos, tornando sua caracterização mais complexa devida à intangibilidade e, por causa disso, as empresas encontram dificuldades para entender como os consumidores percebem seus serviços e avaliam a qualidade dos mesmos.

Por outro lado, considerando o referencial teórico pesquisado inicialmente, em especial as abordagens e dimensões conforme Garvin (2002), que identificam qualidade sob cinco visões: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor, e com a existência de oito dimensões: desempenho; características; confiabilidade; conformidade; durabilidade; atendimento; estética e qualidade percebida, juntamente com as dez dimensões de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988): aspectos tangíveis, confiabilidade, responsividade, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e conhecimento do cliente, tem-se um ferramental que permite um relacionamento entre os diversos aspectos do serviço logístico e as características da qualidade, conforme será visto adiante.



Paralelamente, as atividades de serviços exercem um papel importante como diferencial competitivo (como exemplo, a distribuição), em que as empresas de manufatura têm atuado no sentido de valorizar o pacote produto/serviço que oferecem ao mercado. Por esta razão, para melhor compreender a sua natureza, foi classificado o serviço logístico conforme os referenciais teóricos.

Os clientes do serviço logístico de que trata a presente pesquisa são: os varejistas; atacadistas e alguns consumidores finais.

## 7.1. PROCESSO METODOLÓGICO

Como processo metodológico, selecionou-se uma amostra de transportadoras e frigoríficos com serviço próprio de distribuição de itens perecíveis na região de Bauru - SP, buscando, com isso, detectar os pontos críticos relacionados ao transporte envolvido na cadeia logística do setor.

Não foi viável proceder-se a uma amostragem probabilística, em função da relativa dificuldade para se conseguir empresas dispostas a participarem da pesquisa. Entretanto, pode-se considerar que este fato não invalida seus resultados, mas não devem ser tomados para efeito de realização de inferências estatísticas.

Agregue-se a isso o fato de ter havido uma tendência a que apenas as melhores e mais bem equipadas empresas se dispusessem a participar da pesquisa, o que é fácil de compreender, talvez para que não houvesse exposição de condições inadequadas de prestação do serviço por algumas das empresas consultadas para a pesquisa. Sendo assim, os resultados poderão ter utilidade como forma de incentivo a que outras empresas do setor se interessem em melhorar suas práticas, buscando melhorias em seus processos e satisfação dos clientes atendidos.

Para o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, selecionou-se a técnica do questionário como observação da aplicabilidade do modelo das dimensões da qualidade de Garvin (2002) e as dimensões do Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos gerais inicialmente propostos para este trabalho de pesquisa eram pesquisar a interface entre qualidade e serviço logístico, com o propósito de verificar se e como os princípios da Gestão da Qualidade são aplicados nas atividades de logística, bem como benefícios da aplicabilidade dos princípios da Gestão da Qualidade nos serviços logísticos.

De uma forma geral, pode-se afirmar que os objetivos foram atingidos, uma vez que o serviço logístico é considerado hoje, na maioria dos mercados, como uma das principais armas competitivas à disposição das empresas, conforme comentado anteriormente.

Do ponto de vista prático e conceitual, o serviço ao cliente representa o componente-chave que diferencia a logística moderna da abordagem tradicional, a qual tratava somente das questões relacionadas à eficiência operacional. Atualmente, considerar as necessidades dos clientes constitui ponto de partida para o desenvolvimento de uma estratégia logística de vanguarda.

O desenvolvimento deste trabalho mostrou, em diversos pontos, a importância de se medir a qualidade do serviço prestado pelo sistema logístico com o objetivo de identificar em que atributos o desempenho da empresa deixa a desejar e em que atributos ela está atendendo ou mesmo superando as expectativas dos clientes, vindo de encontro com o primeiro objetivo do trabalho.



Para isso, Garvin (2002) propôs oito dimensões da qualidade com foco na importância para a gestão estratégica da qualidade: desempenho; características; confiabilidade; conformidade; durabilidade; atendimento; estética e qualidade percebida. Utilizando essas dimensões como atributos para medir se o desempenho das empresas é satisfatório ou insatisfatório e, ao mesmo tempo, se dispõem de um sistema de acompanhamento do desempenho futuro, as empresas pesquisadas se mostraram, em geral, preocupadas em atender às exigências embasadas nessas dimensões de qualidade.

Por sua vez, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) propuseram os critérios identificados por cinco fatores principais: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia, que segundo os autores, podem representar a percepção que os clientes têm dos serviços adquiridos. Esses autores também sugeriram um conjunto de dimensões da qualidade dos serviços: aspectos tangíveis; confiabilidade; responsabilidade; competência; cortesia; credibilidade; segurança; acesso; comunicação e conhecimento do cliente. Através dessas dez dimensões de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), bem como das oito dimensões de Garvin (2002), os serviços logísticos oferecidos pelas empresas pesquisadas têm um desempenho satisfatório.

A qualidade é uma característica intrínseca de qualquer serviço e, em particular, do serviço logístico. Cada um dos desempenhos sucessivos poderá ser ligeiramente diferente, devido a uma série de variáveis controláveis e não controláveis pelo prestador do serviço. Se essas variações são mínimas, certamente não comprometerão a qualidade do serviço. Essas variações podem ser consideradas como sendo: gargalos e infraestrutura, gerenciamento da distribuição física, desempenho, entre outros.

Os níveis de qualidade do serviço logístico prestados por uma empresa podem ser decompostos em uma série de itens de desempenho, como, por exemplo, o percentual de pedidos entregue no prazo, entre outros. Para medir o cumprimento das metas de níveis de serviços estabelecidas, a empresa pode valer-se de indicadores de desempenho internos; entretanto, é a partir do serviço percebido que os clientes farão suas avaliações sobre a empresa e tomarão suas decisões de compra.

Embora a pesquisa de campo levada a efeito não possa oferecer uma visão sistêmica sobre as organizações brasileiras, certamente permitiu trabalhar com alguns parâmetros comuns. Mais uma vez é ressaltado o fato de que os resultados gerais da pesquisa foram consolidados neste trabalho.

Assim, foi observado nas empresas pesquisadas, em relação à aplicação das dimensões de Garvin (2002) e de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), que a qualidade do serviço logístico passa a ser muito mais importante para as próprias organizações como forma de garantir a qualidade dos serviços oferecidos, obtendo uma diferenciação no mercado em relação aos concorrentes.

Este estudo mostrou, também, que as empresas entrevistadas consideram o serviço de distribuição como fator estratégico de alta relevância, o que lhes proporciona diferenciais mercadológicos, competitivos, entre outros, através de uma visão de futuro do negócio, com o objetivo de se obter o comprometimento dos colaboradores em relação ao significado da qualidade do serviço logístico.

A literatura sobre logística é pródiga em enfatizar o significativo impacto que o serviço logístico tem sobre a satisfação do cliente. Consagrados autores afirmam que o resultado de todo esforço logístico é prestar um serviço que atenda e até mesmo supere as expectativas dos clientes, fato que foi verificado na pesquisa.



Concluindo, a qualidade do serviço logístico consiste em transformar qualidade em excelência e excelência em sabedoria. Sabedoria em conseguir manter a liderança no mercado, confiança de seus clientes, enfim, ter um diferencial competitivo. A aplicação das dimensões de Garvin (2002) e de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) revelou ser uma ferramenta importante e válida para diagnosticar e analisar os pontos mais significativos da qualidade do serviço logístico, como recurso estratégico à tomada de decisão nas organizações, sendo recomendável sua utilização *in continuum* na área de prestação de serviço.

## 10. REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K.** Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BALLOU, R. H.** Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J.** Logística empresarial - o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_, **COOPER, M. B.** Strategic marketing channel management. New York: McGraw-Hill, 1992.
- CAMPOS, V. F.** TQC: Controle de Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia - UFMG, 1992.
- CHRISTOPHER, M.** Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COOKE, C. S.** Gestão de serviços: proposição de um modelo para obtenção de vantagem competitiva através da fidelização do consumidor. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- CONTADOR, J. C.** (coord). Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. São Paulo: Vanzolini/Edgar Blucher, 1997.
- CORRÊA, H. L., CORRÊA, C. A.** Administração de produção e operações - manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.
- DORNIER, P., ERNST, R., FENDER, N., KOUVELIS, P.** Logística e operações globais: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.
- FERREIRA, A. B. H.** Novo dicionário Aurélio básico da língua portuguesa. São Paulo: Nova Fronteira/Folha São Paulo, 1994.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T.** Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GARVIN, D. A.** Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L.** Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas; 1994.
- GITLOW, H. S.** Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- HESKETT, J., SASSER JR, W., SCHLESINGER, L.** The service profit chain. New York: Free Press, 1997.
- LA LONDE, B., COOPER, M., NOORDEWIER, T.** Customer service: a management perspective. Illinois: Council of Logistics Management, 1988.
- LAMBERT, D. M., STOCK, J. R.** Strategic Logistics Management. New York: McGraw-Hill, 2000.
- LOBOS, J.** Qualidade através das pessoas. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1991.
- NOVAES, A. G.** Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- OLIVEIRA, J. S. G.** A qualidade do serviço logístico para produtos perecíveis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade Paulista - UNIP, 2006.



**PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L.** SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. Spring, 1988; Vol. 64, Issue 1; pag. 12-40.

**SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JOHNSTON, R.** Administração da produção (edição compacta). São Paulo: Atlas, 1999.

**STEVENSON, W. J.** Administração das operações de produção. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

<<http://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/ciclo-pdca/235505/area/46>>. Acesso em 30/05/2018.