

Diagnóstico da percepção sobre o desempenho de prestadores de serviços logísticos: um paralelo entre contratante e contratado

Diagnosis of the perception of the performance of logistics service providers: a parallel between contractor and contractor

¹Tarsila Rani Soares de Vasconcelos

²Marcele Elisa Fontana

RESUMO

Nas últimas décadas cresceu o conceito de *core business* e, conseqüentemente, a terceirização de atividades de apoio, especialmente de logística. Entretanto, são escassos os trabalhos que consideram a avaliação de diferentes percepções acerca do desempenho da prestação do serviço logístico. Com isso, este trabalho objetivou realizar um diagnóstico sobre o desempenho do serviço logístico terceirizado, comparando os pontos de vista das empresas contratada e contratante, a fim de verificar se há alinhamento entre suas percepções, bem como se estão sendo alcançadas as expectativas da contratante dos serviços. Adotou-se um estudo de caso como estratégia de pesquisa, analisando-se duas empresas transportadoras, localizadas na cidade de Caruaru-PE, tendo por base aspectos relativos aos cinco objetivos de desempenho. Tal estudo foi realizado por meio da aplicação de um questionário e com o uso das matrizes de *trade-off*, priorização e importância *versus* desempenho. Com este estudo de caso foram constatadas percepções divergentes entre as empresas estudadas, para as quais foram propostas algumas sugestões de melhorias. Conclui-se que, embora possa ser necessário investimento em ações que minimizem tais divergências, isso se justifica pela consolidação e fortalecimento desta parceria e conseqüentes ganhos de sinergia no longo prazo.

Palavras-chave: Serviços; Terceirização; Percepção; Desempenho.

ABSTRACT

Business logistics has undoubtedly strategic importance and, through outsourcing, organizations can reach new markets and provide a better level of service to their customers. In order to maximize the benefits of the contractor-outsourcer relationship, your goals and objectives need to be aligned. However, there are few studies that consider the evaluation of different perceptions about the performance of logistics service delivery. Thus, this work aimed to make a diagnosis about the performance of outsourced logistics service, comparing the points of view of the contracted and contracting companies, in order to verify if there is alignment between their perceptions, as well as if the service contractor's expectations are being met. It was adopted as research strategy the case study, analyzing two transport companies located in the city of Caruaru-PE and based on aspects related to the five performance objectives. This study was conducted by applying a questionnaire and using the trade-off, prioritization and importance vs. performance. With the case study we found divergent perceptions among the companies studied. Thus, some suggestions for improvements were proposed to the outsourced, in order to mitigate such divergences. Thus, it is concluded that any investments required to implement the suggested improvements are justified by allowing the partnership between the

¹ Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste, tarsilavasconcelos@hotmail.com

² Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste, marcele.elisa@ufpe.br

companies to be maintained and strengthened, as well as others to be provided in the future.
Keywords: Services; Outsourcing; Perception; Performance.

1 INTRODUÇÃO

A logística é uma área empresarial de grande importância estratégica para as organizações. Logo, as decisões relativas a ela devem ser foco de estudos e acompanhamento constantes. Para as empresas a importância da eficiência operacional cresceu ao longo dos anos e surgiu um maior foco nas competências essenciais, e, com isso, foram criadas muitas oportunidades de negócios para os prestadores de serviços logísticos (KRAUTH *et al.*, 2005). Assim, de acordo com Sheikh e Rana (2012), a terceirização dos serviços logísticos, em diferentes níveis, desempenha um papel vital para tornar as operações de quem os contrata mais eficientes e tem grande impacto no desempenho do serviço ao cliente.

Considerando uma visão de Cadeia de Suprimentos (CS), empresas de manufatura estão explorando a opção de reexaminar suas estratégias de CS e adotando uma abordagem formalizada para uma parceria sustentável com fornecedores de logística (GOVINDAN *et al.*, 2019). Desse modo, ao analisar o desempenho é necessário não apenas julgar aspectos e métricas internas da organização, mas sim considerar também uma perspectiva de CS. Logo, é importante que um provedor de serviços logísticos, além de considerar sua própria percepção, considere também o ponto de vista de seu contratante, de modo a verificar o alinhamento das perspectivas quanto ao seu desempenho.

Com esse propósito, de acordo com Slack *et al.* (2015), os cinco objetivos de desempenho, Qualidade, Flexibilidade, Credibilidade, Velocidade e Custo, são uma forma de traduzir de modo mais fácil e aplicável às operações os objetivos determinados pela estratégia organizacional. Tais objetivos definem o que as operações visam atingir para serem competitivas, o que demonstra a relevância da sua aplicação numa avaliação como essa.

Alguns trabalhos sobre análise de desempenho de serviços podem ser destacados na literatura, tais como: Jung (2017), Krakovics *et al.* (2008), Lai (2004), Narkhede *et al.* (2017), Wanke e Affonso (2011) e Zamcopé *et al.* (2010). Todos estes autores propuseram o uso de indicadores para estas avaliações, com o intuito de verificar os aspectos de desempenho deficientes e, assim, desenvolver melhorias como base para tomadas de decisão mais efetivas. Contudo, estes trabalhos não objetivaram avaliar as diferenças entre as percepções quanto ao desempenho dos serviços logísticos que são terceirizados.

Sendo assim, visto que esse tipo de terceirização possui grande impacto dentro das organizações

e que existem aspectos de desempenho que empresas contratantes priorizam receber, bem como aspectos que empresas de terceirização logística priorizam oferecer, considerar concomitantemente os pontos de vista dessas duas partes da mesma CS, foi um dos motivadores deste estudo.

Portanto, o objetivo deste trabalho foi desenvolver uma metodologia capaz de realizar um diagnóstico sobre o desempenho do serviço logístico terceirizado comparando as percepções das empresas contratada e contratante a fim de verificar se o alinhamento entre tais percepções está sendo promovido, bem como se estão sendo alcançadas as expectativas da contratante dos serviços.

Com esse intento, para analisar formas de verificar percepções de desempenho foram estudados os trabalhos de Meireles et al. (2009) e Gonçalves e Musetti (2008), que aplicaram as matrizes de *trade-off* e priorização. Meireles et al. (2009) investigaram as preferências de duzentos clientes de um supermercado de pequeno porte com relação a atributos relacionados à prestação de serviços, enquanto Gonçalves e Musetti (2008) utilizaram a matriz de priorização para relacionar projetos Seis Sigma com os objetivos estratégicos das empresas estudadas, que consistiam em três operadores logísticos. Verifica-se assim a adaptabilidade dessas metodologias em contextos distintos.

Ainda nas pesquisas bibliográficas, observou-se a utilização da análise de importância *versus* desempenho como outra ferramenta que tem como *input* a importância dada pelos consumidores e o desempenho da empresa em relação à concorrência em determinados critérios. Em outras palavras, esta matriz “destaca atributos que o cliente percebe como importantes, mas em que o produto ou serviço não executa, o que o torna útil para produzir avaliações de alinhamento de desempenho” (ERIKSSON *et al.*, 2015). Dessa forma, foram estudados os trabalhos de Santos et al. (2012), Prajogo e McDermott (2011) e Freitas e Morais (2012), em que todos utilizaram essa matriz em suas avaliações.

Entretanto, além do presente trabalho ser aplicado num contexto e setor econômico diferentes dos supracitados, este se diferencia dos demais também, pois foi desenvolvida uma metodologia que utiliza uma versão modificada da matriz importância *versus* desempenho. Da mesma forma, outro diferencial é que esta matriz tem como *input* dados oriundos das matrizes de *trade-off* e priorização, em conjunto, sendo esta uma valiosa contribuição deste trabalho.

Sendo assim, após esta introdução, este trabalho foi estruturado da seguinte maneira: a Seção 2 detalha os materiais e métodos necessários à composição do diagnóstico proposto; a Seção 3

descreve o estudo de caso realizado; na Seção 5 são apresentados os resultados e discussões; por fim, na Seção 6 as considerações finais são feitas.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Os estudos que utilizaram matrizes de *trade-off* e priorização demonstraram sua aplicabilidade ao levantamento de dados, sendo, portanto, instrumentos válidos para o presente estudo. Além disso, a matriz importância *versus* desempenho apresentada por Slack *et al.* (2015), mediante as devidas adaptações, se revelou aquela que propicia uma boa visualização entre a importância dada pelos contratantes *versus* o desempenho dos terceirizados, em cada um dos aspectos considerados.

Desse modo, a matriz de *trade-off* foi utilizada como uma espécie de questionário para comparar par a par os aspectos do desempenho que são preferidos por cada respondente; suas respostas foram colocadas na matriz de priorização, que gerou um *ranking* daquilo que é preferido por cada um; tais preferências foram comparadas através da matriz importância *versus* desempenho e, de acordo com os resultados desta última matriz, soluções para auxiliar as organizações rumo a um maior alinhamento de perspectivas puderam ser desenvolvidas.

Esta pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, em que um questionário foi elaborado e aplicado em empresas transportadoras do município de Caruaru (PE). Este questionário foi elaborado usando como base os subobjetivos de desempenho levantados por Corrêa e Corrêa (2009), mediante a seleção e adaptação daqueles que são pertinentes à logística terceirizada. A comparação de percepções almejada é feita levando em consideração tais aspectos de desempenho, visando identificar quais deles são mais importantes para cada uma das partes em estudo. Para dar início à realização de tal análise primeiramente foram desenvolvidas as matrizes de *trade-off* e priorização.

A Matriz de *Trade-Off* pode ser considerada um método de coleta e análise de dados (MEIRELES *et al.*, 2009). Para Meireles (2001), em condições conflituosas, ela possibilita saber o que o respondente valoriza ao direcioná-lo a fazer escolhas entre as alternativas apresentadas. Ela é composta de um questionário que permite a comparação par a par de todos os critérios em questão, em que todas as comparações possíveis são feitas. Observa-se que devido a essas múltiplas comparações, a coleta de dados dificulta-se com o aumento no número de variáveis. Portanto, este número deve ser representativo e ao mesmo tempo reduzido, logo neste estudo os subobjetivos utilizados foram limitados aos 09 apresentados na “Matriz de *trade-off*” disposta no Quadro 1.

Quadro 1: Matriz de *trade-off*

	A	B		RTO	RTO Inverso
Baixo custo de prestação do serviço			Agilidade no processamento do pedido		
			Agilidade das entregas		
			Cumprimento de prazos		
			Segurança dos bens		
			Alta capacidade dos meios de transporte		
			Atendimento cordial		
			Horários de atendimento flexíveis		
			Amplitude da área geográfica de atendimento		
Agilidade no processamento do pedido			Agilidade das entregas		
			Cumprimento de prazos		
			Segurança dos bens		
			Alta capacidade dos meios de transporte		
			Atendimento cordial		
			Horários de atendimento flexíveis		
			Amplitude da área geográfica de atendimento		
Agilidade das entregas			Cumprimento de prazos		
			Segurança dos bens		
			Alta capacidade dos meios de transporte		
			Atendimento cordial		
			Horários de atendimento flexíveis		
			Amplitude da área geográfica de atendimento		
Cumprimento de prazos			Segurança dos bens		
			Alta capacidade dos meios de transporte		
			Atendimento cordial		
			Horários de atendimento flexíveis		
			Amplitude da área geográfica de atendimento		
Segurança dos bens			Alta capacidade dos meios de transporte		
			Atendimento cordial		
			Horários de atendimento flexíveis		
			Amplitude da área geográfica de atendimento		
Alta capacidade dos meios de transporte			Atendimento cordial		
			Horários de atendimento flexíveis		
			Amplitude da área geográfica de atendimento		
Atendimento cordial			Horários de atendimento flexíveis		
			Amplitude da área geográfica de atendimento		
Horários de atendimento flexíveis			Amplitude da área geográfica de atendimento		
Atribua uma nota de zero a dez, expressando o nível de satisfação geral com a prestação do serviço logístico:					
Comentários:					

Fonte: Adaptado de Meireles et al. (2009)

De posse dos dados levantados com cada empresa é necessário criar um *ranking* de suas prioridades. Para isso, utiliza-se a Matriz de Priorização. Ela “é uma ferramenta de gestão muito utilizada para priorizar alternativas ou fazer escolhas com critério mais rigoroso do que as demais ferramentas” (MEIRELES, 2001). Ela também consiste em uma tabela que permite a comparação de uma alternativa com todas as outras. Meireles (2001) afirmou ainda que para a análise da matriz de *trade-off* se faz necessário o uso da matriz de priorização, pois esta permite uma visualização mais facilitada e direta do que foi obtido pela matriz de *trade-off*, visto que o número de pares em comparação é relativamente grande.

Assim como em Meireles *et al.* (2009), com os dados oriundos do questionário de *trade-off*, pôde ser criada e preenchida a “Matriz de Priorização”, a ser observada no Quadro 2.

Quadro 2: Matriz de Priorização

Matriz de priorização para análise dos resultados oriundos do questionário Trade-Off	Baixo custo de prestação do serviço	Agilidade no processamento do pedido	Agilidade das entregas	Cumprimento de prazos	Segurança dos bens	Alta capacidade dos meios de transporte	Atendimento cordial	Horários de atendimento flexíveis	Amplitude da área geográfica de atendimento	SOMA DAS LINHAS	POSTO
Baixo custo de prestação do serviço		→							→		
Agilidade no processamento do pedido	↓		→						→		
Agilidade das entregas		↓		→					→		
Cumprimento de prazos			↓		→				→		
Segurança dos bens				↓		→			→		
Alta capacidade dos meios de transporte					↓		→		→		
Atendimento cordial						↓		→	→		
Horários de atendimento flexíveis							↓		→		
Amplitude da área geográfica de atendimento	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			

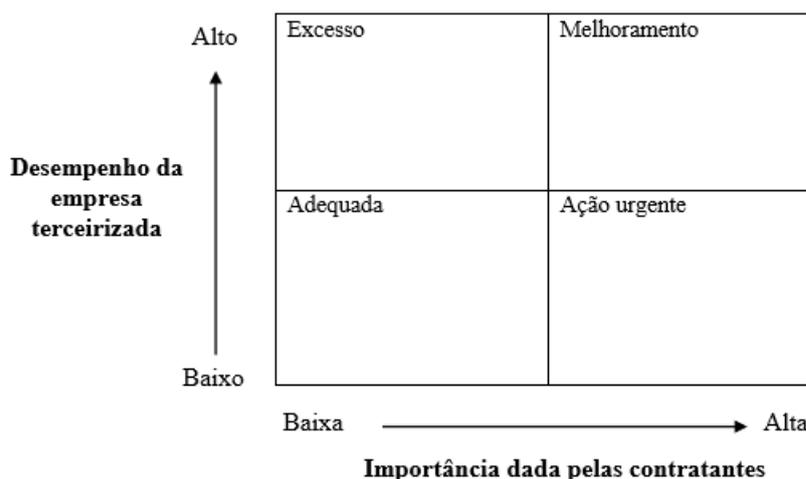
Fonte: Adaptado de Meireles et al. (2009)

De posse do *output* da matriz de priorização tem-se uma visualização do que cada parte

estudada individualmente priorizada, mas é importante comparar tais pontos de vista, no intuito de diagnosticar suas convergências e divergências. Para tanto, uma ferramenta que viabiliza esse processo comparativo é a Matriz importância *versus* desempenho. Na proposição deste trabalho a matriz consiste em duas entradas diferentes da original: (1) a visão da prestadora do serviço logístico daquilo que ela de fato oferece; (2) a visão de seus contratantes daquilo que de fato recebem.

Além disso, mediante a exposição de critérios prioritários, a matriz importância *versus* desempenho originalmente é capaz de mostrar, através de “zonas”, possibilidades e oportunidades de melhoria para uma empresa. Assim, como base para a matriz desenvolvida neste trabalho, foram utilizados os conceitos dessas zonas de prioridades de Slack *et al.* (2015), adequando-as a quatro quadrantes e esta matriz adaptada pode ser observada na Figura 1.

Figura 1: Adaptação da matriz importância *versus* desempenho



Fonte: Adaptado de Slack et al. (2015)

Tais quadrantes são definidos da seguinte forma:

- Adequado: Critérios neste quadrante devem ser considerados satisfatórios, visto que há alinhamento entre as percepções do contratante e contratada quanto a suas baixas priorizações destes critérios. Assim, os recursos destes critérios podem ser melhor alocados aos demais;
- Melhoria: Critérios neste quadrante também indicam alinhamento entre as percepções do contratante e contratada quanto a suas altas priorizações destes critérios. Logo, o melhoramento significa que a empresa terceirizada deve sempre se manter em tal zona para garantir a satisfação de quem utiliza seus serviços;

- Ação urgente: Esses fatores são importantes para os contratantes, mas a empresa os considera de baixa prioridade. Assim, eles devem ser candidatos analisados para melhoramento imediato em seus desempenhos;
- Excesso: Os fatores nesta área são de alta priorização por parte da contratada, mas não são tão prioritários para os contratantes. Deve-se perguntar, portanto, se os recursos dedicados a atingir esse desempenho preferencial poderiam ser melhor usados em outros critérios.

Na Figura 1, para a determinação do valor limitante entre uma alta e uma baixa importância/desempenho, foi utilizada uma medida de centralidade, a mediana. Dado que a classificação em ordem decrescente de prioridade originada da matriz de priorização é composta por 09 critérios, a mediana encontrada equivale ao quinto valor desse *ranking*.

Assim, a prioridade dada a cada critério pela empresa contratada reflete em seu desempenho, bem como a prioridade dada a cada critério pela empresa contratante reflete em sua importância atribuída. Desse modo, de posse dessas prioridades, a aplicação desta matriz adaptada permite visualizar em quais critérios a terceirizada tem o desempenho condizente com a importância atribuída por seu contratante e em quais serão necessárias medidas mais imediatas ou não para promover seu alinhamento, fator este que a diferencia do resultado advindo da matriz de priorização.

3 ESTUDO DE CASO

Para a definição das empresas a serem entrevistadas neste estudo de caso, por conveniência contatou-se uma transportadora, denominada aqui como ALPHA, que por sua vez designou uma de suas contratadas para contribuir com a pesquisa, denominada aqui como BETA. Assim, de acordo com tal sugestão, a empresa contratada pôde ser entrevistada. As informações detalhadas das empresas foram suprimidas deste trabalho para salvaguardar seu direito ao anonimato. Contudo, foi garantido que os respondentes fossem aqueles com cargo compatível ao nível de informação solicitado. Durante o processo de coleta dos dados as empresas não se comunicaram sobre esta pesquisa, evitando, assim, possíveis vieses.

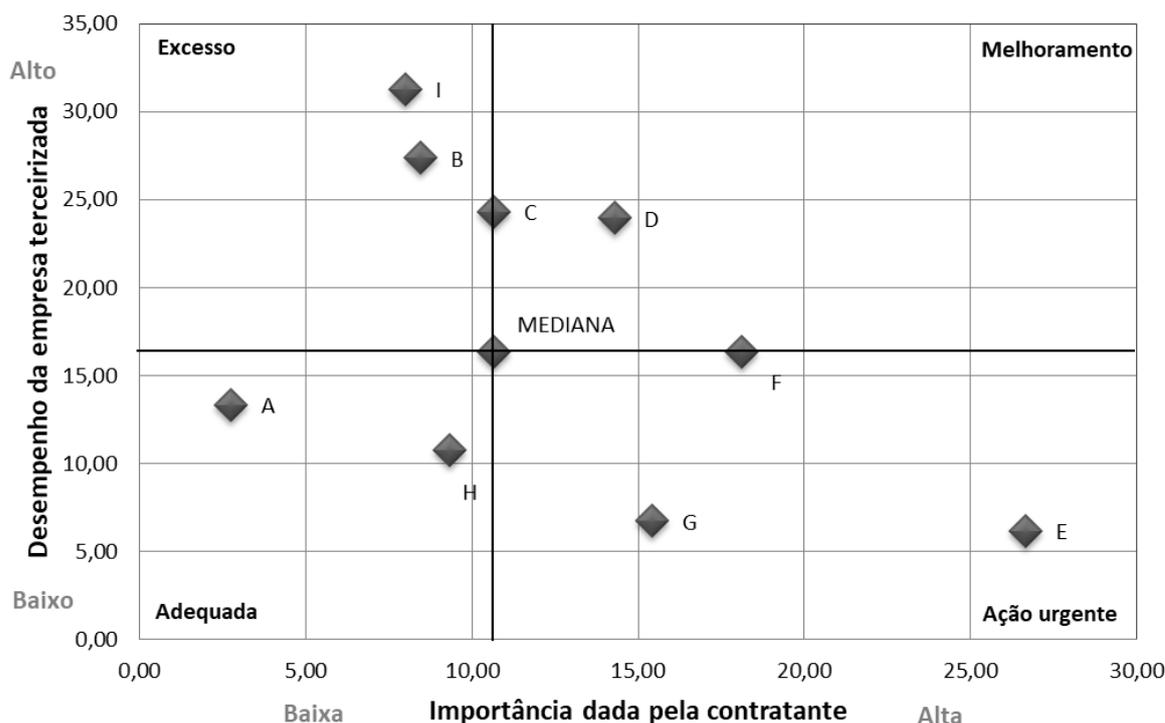
Sendo assim, as duas empresas contatadas são transportadoras de pequeno porte, localizadas na cidade de Caruaru-PE, realizando serviços em todo o estado de Pernambuco. A relação entre as empresas comumente ocorre quando a empresa ALPHA necessita de um número maior de

caminhões para realizar entregas específicas. Nestes casos, entra em contato com a BETA e solicita a prestação do serviço.

Com a delimitação dessas empresas, o questionário disposto no Quadro 1 foi aplicado em ambas, individualmente e em reunião presencial previamente agendada. Vale ressaltar que a aplicação deste questionário foi feita em forma de entrevista objetiva. Logo as explicações acerca do preenchimento foram dadas para o respondente sem a necessidade de um texto de apoio.

Dessa forma, os *outputs* das matrizes de *trade-off* das empresas BETA e ALPHA foram *inputs* das suas matrizes de priorização. Em seguida, os resultados dessas duas matrizes foram os *inputs* da matriz importância *versus* desempenho e seu resultado pode ser observado na Figura 2.

Figura 2: Resultado da matriz importância *versus* desempenho



Legenda:	
A - Baixo custo de prestação do serviço;	F - Alta capacidade dos meios de transporte;
B - Agilidade no processamento do pedido;	G - Atendimento cordial;
C - Agilidade das entregas;	H - Horários de atendimento flexíveis;
D - Cumprimento de prazos;	I - Amplitude da área geográfica de atendimento.
E - Segurança dos bens;	

Fonte: O autor (2018)

De posse das informações retiradas das matrizes de *trade-off*, priorização e matriz importância *versus* desempenho, considerações a respeito das convergências ou divergências entre as percepções sobre o desempenho do serviço logístico puderam ser levantadas e analisadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeiramente, durante a entrevista feita na empresa ALPHA, observou-se a mesma relevância entre a maioria dos pares de aspectos em comparação na matriz de *trade-off*, ou seja, muitos pares com notas 5. No momento deste preenchimento a respondente relatou que o baixo custo não era prioritário, se comparado aos demais aspectos, visto que se pagaria até um pouco mais para contratar uma melhor prestação do serviço, enquanto os demais aspectos comparados entre si têm relevâncias similares para a empresa, justificando as notas dadas.

Constatações similares não puderam ser realizadas ao observar a matriz de *trade-off* da empresa BETA por si só, pois esta teve seu preenchimento com valores diversos, sendo necessária a análise mediante uso de uma matriz de priorização. Sendo assim, o *ranking* oriundo de cada matriz de priorização pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Ranking dos critérios de desempenho das matrizes de priorização

Posição	Crítérios da Contratada - BETA	Crítérios da Contratante - ALPHA
1º	Amplitude da área geográfica de atendimento	Segurança dos bens
2º	Agilidade no processamento do pedido	Alta capacidade dos meios de transporte
3º	Agilidade das entregas	Atendimento cordial
4º	Cumprimento de prazos	Cumprimento de prazos
5º	Alta capacidade dos meios de transporte	Agilidade das entregas
6º	Baixo custo de prestação do serviço	Horários de atendimento flexíveis
7º	Horários de atendimento flexíveis	Agilidade no processamento do pedido
8º	Atendimento cordial	Amplitude da área geográfica de atendimento
9º	Segurança dos bens	Baixo custo de prestação do serviço

Fonte: O autor (2018)

Avaliando tais resultados individualmente, algumas conclusões interessantes puderam ser retiradas:

- Foi relatado pela empresa BETA que seu interesse é investir em um aumento da área geográfica de atendimento, mediante o aumento da frota de caminhões e tal medida não foi posta em prática até o momento por falta de recursos. Tal comportamento ficou evidenciado pelo resultado da sua matriz de priorização (seu primeiro lugar é a “amplitude da área geográfica de atendimento”);
- Acerca da empresa ALPHA, seu ranking reitera o que foi verificado na matriz de *trade-off* e que foi relatado pela respondente, ou seja, indica que o baixo custo não é prioritário

se comparado aos demais aspectos do serviço contratado. Esse é um comportamento comum para empresas contratantes, visto que esperam receber um melhor serviço mesmo que para isso seja um pouco mais dispendioso. Isso fica claro, também, ao observar a variação entre os valores do oitavo e nono colocados da matriz de priorização que, se comparada às demais variações, é ligeiramente maior (5,27 pontos aproximadamente);

- Entretanto, para a empresa ALPHA a maior variação ocorre entre as notas do primeiro e segundo colocados, que corresponde a aproximadamente 8,57 pontos. Isso indica que a empresa tem grande preocupação pela segurança de seus bens.

Outra análise pertinente pôde ser realizada pela comparação dos resultados dessas duas matrizes de priorização. “Em geral, os remetentes (contratantes) e destinatários (clientes finais) tendem a se concentrar mais na eficácia do serviço, e os prestadores de serviços tendem a estar mais preocupados com a eficiência operacional” (LAI et al., 2002). Assumindo que os objetivos de qualidade e confiabilidade são intrínsecos a um serviço eficaz, bem como custo, flexibilidade e velocidade são a um serviço eficiente, a afirmação pôde ser constatada. Isso se dá, visto que a empresa BETA prioriza mais aspectos relativos à eficiência (agilidade nas entregas e processamento dos pedidos, por exemplo), em comparação com sua contratante, que preza por aspectos mais eficazes (segurança dos bens e atendimento cordial).

Além disso, essas matrizes revelam uma clara divergência de percepções acerca de um dos aspectos do desempenho do serviço: ao passo que a “segurança dos bens” é o aspecto prioritário para a empresa ALPHA classifica-se como o menos importante para a BETA. As comparações entre os demais aspectos do serviço podem ser melhor visualizadas mediante uso da matriz importância *versus* desempenho.

Os aspectos dispostos nos quadrantes “melhoramento” e “adequado” demonstram convergências entre a importância dada pelo contratante e o desempenho executado pela terceirizada. Neste caso, essa convergência é verificada por 3 dentre os 9 aspectos. Já os aspectos dos quadrantes “ação urgente” e “excesso” indicam divergências, nesse caso, são 4 dentre os 9. Sendo assim, no diagnóstico constata-se a ocorrência de mais divergências que convergências, logo o alinhamento de percepções está aquém do satisfatório. Os dois aspectos restantes estão entre quadrantes de convergência e divergência e tal metodologia não permite sua avaliação, visto que seu comportamento depende de quaisquer variações de percepção das partes envolvidas.

4.1 Implicações gerenciais

Para a promoção do alinhamento de percepções entre as empresas se torna necessário propor sugestões que atenuem as divergências indicadas. Sendo assim, no quadrante de excesso, normalmente se avalia se os recursos e esforços dedicados a atingir esse desempenho poderiam ser melhor usados em outros critérios (critérios que necessitam de ação urgente, por exemplo). Em tal quadrante estão os aspectos “agilidade no processamento do pedido” e “amplitude da área geográfica de atendimento” e, a partir deles, propõe-se:

- Foi relatado durante a entrevista na empresa BETA, que esta tem o interesse de aumentar a amplitude do seu atendimento. Logo, apesar da percepção da empresa ALPHA acerca deste aspecto ser baixa, este é um critério que ultrapassa aquilo que a contratante quer. Em outras palavras, ao dispor de um serviço logístico que atinja uma maior área geográfica, a contratada poderá conquistar novos clientes;
- Verifica-se que por mais que a percepção da empresa ALPHA sobre esse aspecto seja de uma baixa importância, esta se encontra perto da mediana, isto é, em longo prazo ela pode vir a almejar uma ampliação da sua área de entregas. Por conseguinte, a terceirizada mantendo esse excesso poderá atender esta expectativa, se beneficiando;
- Sobre a “agilidade no processamento do pedido” esta não interfere diretamente com os aspectos que necessitam de ações de melhorias. Portanto, pode-se manter esta agilidade sem afetar negativamente os recursos dos demais. Isso é reiterado ao verificar que por mais que a percepção da empresa ALPHA seja de uma baixa importância, esta se encontra ainda mais perto da mediana que o critério anterior, isto é, em longo prazo ela pode vir a valorizá-lo.

O quadrante mais crítico é o de ação urgente. Assim, ações para que haja um maior alinhamento entre as percepções das empresas serão sugeridas para a prestadora do serviço, pois ações promovidas por ela podem melhorar sua própria percepção através de um maior desempenho oferecido, concomitantemente melhorando a percepção do seu contratante acerca do que está recebendo.

Os critérios dispostos neste quadrante são “segurança dos bens” e “atendimento cordial”. Dado que a segurança dos bens não diz respeito apenas à questão de roubos, mas a quaisquer avarias oriundas do manuseio durante carga/descarga e acondicionamento nos caminhões, sugere-se que: sejam proporcionados treinamentos para os funcionários acerca do manuseio adequado dos bens; sejam respeitados os limites máximos de empilhamento das caixas e/ou paletes e seja

providenciado ou efetivamente utilizado o rastreamento de todos os caminhões.

Acerca do atendimento cordial, também se recomendam treinamentos para os funcionários, sejam eles motoristas e ajudantes, ou gerentes e secretárias, para que estes ofereçam um melhor atendimento ao lidar tanto com contratantes quanto com os clientes destes. Isso se justifica ainda mais, visto que, como já mencionado, os provedores de serviços logísticos estão em contato direto com os clientes finais e, portanto, representam seus contratantes.

Ao efetuar tais medidas a prestação do serviço logístico será beneficiada, melhorando tanto a percepção do contratante quanto a da terceirizada acerca dele. Desse modo, os investimentos necessários para implementá-las se justificam ao permitir que esta parceria seja mantida e fortalecida, bem como outras sejam propiciadas no futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia aqui desenvolvida utilizou a combinação de três ferramentas distintas para ampliar as análises sobre os aspectos verificados, bem como para gerar um número maior de conclusões acerca da percepção do desempenho do serviço logístico realizado, diferindo do que normalmente é feito na literatura.

A metodologia proposta foi capaz de identificar aspectos de desempenho divergentes entre as percepções de cada empresa estudada, em especial “segurança dos bens” e “atendimento cordial”, que podem prejudicar o alinhamento em toda a cadeia de suprimentos. Esta análise permitiu a elaboração de sugestões para promoção de tal alinhamento, promovendo o potencial de elevação do nível de serviço prestado pelas empresas. Mais especificamente, a metodologia permite evidenciar que a consideração desse alinhamento de percepções entre as empresas é importante para a consolidação de uma cadeia de suprimentos bem-sucedida, em que seus elos possuam objetivos convergentes, proporcionando sua busca de forma mais eficiente.

Outra contribuição deste trabalho é a possibilidade de análises preliminares em cada fase de aplicação, ou seja em cada uma das matrizes, permitindo *insights* por parte do seu facilitador. Além disso, a metodologia desenvolvida pode ser considerada genérica, ou seja, de fácil adequação e implementação em outras empresas, do mesmo ou de ramo de atividade econômica diferente das estudadas aqui, apenas se adequado os critérios de desempenho ao contexto.

Ademais, um estudo de caso desenvolvido no agreste pernambucano, vislumbrando suas nuances, preenche uma lacuna de trabalhos sobre comparação de percepções acerca do desempenho de serviços logísticos realizados na região, auxiliando as empresas a proporcionar

um serviço de maior qualidade, a partir da criação deste sistema de diagnóstico.

Entretanto, este trabalho possui como limitações o fato de não levar em consideração o ponto de vista do cliente final, que analisaria o tripé: contratante - terceirizada - cliente final. Esta análise está em execução e é deixada como sugestão para futuros trabalhos.

Em suma, com os resultados advindos da metodologia apresentada, conclui-se que a empresa terceirizada pode identificar aspectos em que não satisfaz completamente às expectativas de suas contratantes. Logo, poderá desenvolver meios de atenuar tais divergências, melhorando seu desempenho, especialmente em critérios que são importantes para as empresas parceiras.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de Produção e operações – Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

ERIKSSON, M.; LEBEL, L.; LINDROOS, O. Management of outsourced forest harvesting operations for better customer-contractor alignment. *Forest Policy and Economics*, v. 53: p. 45-55, 2015.

FREITAS, A. L. P.; MORAIS, A. S. C. Análise importância-desempenho aplicada à avaliação da qualidade em serviços bancários. *Revista Produção Online*, v. 12, n. 4, p. 1131-1161, 2012.

GONÇALVES, B. S. O.; MUSETTI, M. A. A importância do processo de alinhamento da estratégia com projetos Seis Sigma: um estudo multicase em operadores logísticos. *Gest. Prod.*, v. 15, n. 3: p. 551-562, 2008.

GOVINDAN, K.; AGARWAL, V.; DARBARI, J. D.; JHA, P. C. An integrated decision making model for the selection of sustainable forward and reverse logistic providers. *Annals of Operations Research*, v. 273, n. 1-2, p. 607-650, 2019.

JUNG, H. Evaluation of Third Party Logistics Providers Considering Social Sustainability. *Sustainability*, v. 9, n. 5, p. 777, 2017.

KRAKOVICS, F.; LEAL, J. E.; MENDES JR., P.; SANTOS, R. L. Defining and calibrating performance indicators of a 4PL in the chemical industry in Brazil. *International Journal of Production Economics*, v. 115 (2): p. 502–514, 2008.

KRAUTH, E.; MOONEN, H.; POPOVA, V.; SCHUT, M. Performance indicators in logistics service provision and warehouse management—a literature review and framework. In: *Euroma International Conference, 2005, Budapeste, Hungria*, p. 19–22, 2005.

- LAI, K-h. Service capability and performance of logistics service providers. *Transportation Research Part E*, v.40: p.385–399, 2004.
- LAI, K-h.; NGAI, E.W.T.; CHENG, T.C.E. Measures for evaluating supply chain performance in transport logistics. *Transportation Research Part E*, v. 38: p. 439–456, 2002.
- MEIRELES, Manuel. Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas - Organizações com foco no cliente. 1ª edição. São Paulo: Editora Arte & Ciência, 2001.
- MEIRELES, M.; SORDI, J. O.; SANCHES, C.; MARIETTO, M. Uso da matriz *trade-off* para identificação de preferências dos clientes de um supermercado de pequeno porte. *eGesta-Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v. 5, n. 2: p. 94-125, 2009.
- NARKHEDE, B. E., RAUT, R., GARDAS, B., LUONG, H. T., & JHA, M. Selection and evaluation of third party logistics service provider (3PLSP) by using an interpretive ranking process (IRP). *Benchmarking: An International Journal*, v. 24, n. 6, p. 1597-1648, 2017.
- PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, P. Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 21, n. 5: p. 465-483, 2011.
- SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; VARVAKIS, G. Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica. *Revista Produção Online*, v. 12, n. 1, p. 133-158, 2012.
- SHEIKH, Z.; RANA, S. Impact of outsourcing logistics levels on logistics service performance. *International Journal on Management, Statistics & Social Sciences*, v. 1: p. 37-45, 2012.
- SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 4ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.
- WANKE, P. F.; AFFONSO, C. R. Determinantes da eficiência de escala no setor brasileiro de operadores logísticos. *Revista Produção*, v. 21, n. 1: p. 53-63, jan./mar. 2011.
- ZAMCOPE, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos – um estudo de caso na indústria têxtil. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 4: p. 693-705, 2010.

AGRADECIMENTOS

Este estudo foi desenvolvido com o suporte parcial da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia de Pernambuco (Facepe), pela bolsa de mestrado IBPG-0587-3.08/17, e da **Zeiki**, Barra do Bugres, v. 1, n. 1, p. 77-92, (2020).

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a quem prestamos nossos agradecimentos.

Recebido em: abril de 2019.

Aprovado em: setembro de 2019.

Como citar este trabalho:

VASCONCELOS, T. R. S.; FONTANA, M. E. Diagnóstico da percepção sobre o desempenho de prestadores de serviços logísticos: um paralelo entre contratante e contratado. **Zeiki**, Barra do Bugres, v. 1, n. 1, p. 77-92, (2020).