

AVALIAÇÃO DE OPERADORES LOGÍSTICOS PELA ÓTICA DOS USUÁRIOS: O CASO DOS VALES DO RIO PARDO E DO RIO TAQUARI NO RIO GRANDE DO SUL

Carlos Honorato Schuch Santos (UCS)

chonorato@terra.com.br

Juvir Luiz Matuella (UNISC)

juvir@terra.com.br

Guilherme Bergmann Borges Vieira (UCS)

gbvieira@cpovo.net

Giovana Savitri Pasa (UFRGS)

gspasa@terra.com.br

O presente estudo buscou identificar e avaliar o perfil competitivo dos operadores logísticos atuantes nos vales do Rio Pardo e do Taquari (Rio Grande do Sul) a partir da ótica dos usuários dos serviços. Para tanto, tendo como base um modelo conceitual de análise do perfil dos operadores logísticos, desenvolvido por meio de revisão da literatura, foram submetidos à avaliação dos respondentes (amostra de operadores logísticos atuantes na região em estudo, extraída da base de dados da Associação de Indústrias de Santa Cruz do Sul) perfis plenos, contendo diferentes combinações de atributos. Coletados os dados, os mesmos foram submetidos a procedimentos de análise conjunta (conjoint analysis), o que permitiu identificar os atributos mais relevantes no perfil competitivo dos operadores logísticos. Os resultados obtidos dão suporte à análise regional da atuação dos OLs, à concepção de estratégias por parte dos OLs e à escolha desses prestadores de serviços por parte dos usuários.

Palavras-chaves: Logística; Operadores Logísticos; Perfil Competitivo

1. Introdução

Os tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente em todos os ambientes e a concorrência no mercado globalizado é cada vez maior, faz com que os gestores das organizações estejam constantemente preocupados em buscar novas formas de ação para se adequar a essa nova realidade. Nesse ambiente empresarial emblemático, é comum que assuntos novos surjam como panacéias para resolver as situações concorrenciais impostas pelo mercado. Fala-se muito em planejamento estratégico, alianças estratégicas e ações estratégicas como soluções finais dos problemas que afligem as organizações. Na verdade, tudo isso pode ser sumarizado como sendo uma gestão estratégica, cujo objetivo é o de projetar a instituição para o futuro. Esse tipo de gestão consiste na antecipação das mudanças estruturais do mercado por meio de um plano estratégico flexível, reorientado por meio de uma constante avaliação feita por indicadores de desempenho.

Esse processo deve ser levado a cabo sistematicamente, envolvendo de forma integrada e harmônica tanto a alta direção como todos os demais colaboradores da empresa, sejam eles internos ou externos. Essas mudanças de pensamento estratégico devem ser realizadas de modo contínuo a fim de manter a organização em consonância com o que ocorre no mercado.

Em relação ao ambiente externo, isso é passível de ser feito com a segmentação do universo de atuação em unidades características que podem ser consideradas áreas estratégicas. Assim, o primeiro passo para a construção de estratégias diferenciadas para uma organização é a identificação de suas áreas de atuação externa. Para tanto, a organização precisa identificar e individualizar seu campo de atuação no ambiente externo e ser capaz de estabelecer estratégias específicas para cada área de atuação. Tal procedimento deve levar em conta, por um lado, a atratividade da área estratégica e, por outro, a competitividade da organização com relação a seus concorrentes atuais e potenciais.

Fica claro, portanto, que, em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a organização não pode se considerar auto-suficiente para atender a todas as situações heterogêneas que lhe são apresentadas. Ela precisa, inegavelmente, estabelecer alianças estratégicas para atender às inúmeras especificidades do mercado. E, nesse particular, as alianças estratégicas para atender às especificidades da logística, no seu sentido amplo, desempenham um papel preponderante para fornecer à organização as vantagens competitivas de que precisa para se posicionar de modo a poder competir com segurança nesse contexto concorrencial turbulento. Para tal intento, a empresa precisa estabelecer parcerias contratuais vantajosas no segmento logístico onde, sozinha, teria poucas chances de obter vantagens. Entretanto, para essas alianças estratégicas se tornarem efetivas, elas precisam ser apoiadas por indicadores de desempenho que tenham o poder de indicar possíveis desalinhamentos estratégicos. Esses indicadores precisam medir o grau de adequação dos serviços, especialmente se a aliança estratégica for entre uma empresa produtora de um produto ou serviço e um operador logístico (OL). Portanto, é fundamental que o relacionamento entre a empresa e o operador logístico seja monitorado permanentemente. E isso se torna cada vez mais difícil, tendo em vista a enorme quantidade de interesses, muitas vezes antagônicos, que devem ser considerados nesse relacionamento para que os agentes envolvidos obtenham sua parcela de ganho. A questão se torna mais difícil na medida em que as empresas precisam operar globalmente, com mercados e segmentos únicos e levando em conta as especificidades de cada região. Além disso, os operadores logísticos precisam padronizar as operações e, ao mesmo tempo, satisfazer exigências - ou vontades - diferentes de cada empresa ou região.

Paralelamente, uma região - ou *cluster* - só se torna competitiva globalmente se o relacionamento (aliança estratégica) entre as empresas e os operadores logísticos for eficaz e duradouro, pois a incerteza de continuidade de fornecimento de um produto faz com que o mesmo perca valor no mercado global. Colocado de outra forma, isso significa dizer que a qualidade superior é uma condição necessária, entretanto não suficiente, para que um produto de determinada empresa ou de uma região seja competitivo no mercado global, sendo também importantes outros fatores como, por exemplo, o desempenho de entrega.

Nesse contexto, o objetivo geral deste trabalho consistiu em identificar o perfil competitivo que um operador logístico deve possuir para satisfazer as necessidades das empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari, no Estado do Rio Grande do Sul. Mais especificamente, buscou-se atingir os seguintes objetivos específicos: i) identificar os atributos desejáveis do serviço dos operadores logísticos; ii) avaliar tais atributos, a partir da percepção dos usuários dos serviços; iii) identificar os atributos mais impactantes na avaliação geral feita pelos usuários.

O trabalho justifica-se por dar suporte à análise regional da atuação dos operadores logísticos, à concepção de estratégias por parte dos operadores logísticos e à escolha desses prestadores de serviços por parte dos usuários.

2. Revisão bibliográfica

Na avaliação da adequação do relacionamento entre um usuário e o operador logístico, é necessário, primeiramente, destacar que existe diferença entre o que seja um mero serviço e uma solução. Uma solução vai muito além de uma simples prestação de serviços. Kumar (2004) afirma que as soluções são definidas e construídas em função das necessidades do cliente e a partir de um conjunto de produtos e competências disponíveis ou passíveis de serem disponibilizados. Para o autor, existem três formas de criar valor para o cliente através de uma solução: i) aumentando a receita do cliente com a solução; ii) reduzindo seus custos e iii) diminuindo o risco de mercado.

Acontece, no entanto, que a intangibilidade dos serviços e, mais ainda, das necessidades associadas à dinamicidade das condições no tempo (pois, a cada momento, a empresa ou o cliente podem ter uma necessidade diferente) criam um ambiente em que se torna difícil estabelecer uma formatação única de soluções. Assim, o processo de elaboração leva a uma evolução contínua da formulação das soluções, fazendo com que os provedores das mesmas, inclusive no que se refere aos serviços de logística, precisem não só avaliar constantemente os atributos almejados pelos clientes, como também desenvolver uma estratégia flexível de ponderação desses atributos. Ballou (2006) afirma que os próprios clientes não conseguem identificar facilmente o que motiva seu comportamento de compra; logo, não conseguem estruturar uma escala de valores para avaliar com facilidade os seus atributos desejáveis.

As soluções, dessa forma, não são tão fáceis de serem construídas, pois, além da dificuldade de percepção do usuário, elas precisam contemplar as peculiaridades do produto tangível, a sazonalidade da demanda, a relevância do processo de distribuição para o negócio e para a cadeia, e os valores e políticas das empresas e regiões envolvidas (CARILLO JR. et al., 2003).

Paralelamente, não se pode esquecer que, como afirmam Harrison e Van Hoek (2003), o produto ou serviço só alcança seu valor integral depois que todo o processo estiver concluído, ou seja, quando estiver sendo consumido nas condições desejadas. E essas condições, no século XXI, são cada vez mais customizadas, em função de diversos fatores, entre os quais se

destacam: a melhoria do nível educacional geral; a maior capacidade de discernir entre produtos ou serviços alternativos e a exposição, por meio da mídia, a uma gama maior de questões relativas ao estilo de vida.

Diante de tudo isso, as raízes mais profundas da necessidade de que as empresas busquem soluções logísticas, para Sharman (2000), dizem respeito aos seguintes fatores: i) contração do ciclo de vida do produto ou serviço em uma ampla gama de indústrias; ii) proliferação das linhas de produtos; iii) mudança do ponto de equilíbrio da cadeia de distribuição, o qual está se deslocando da fabricação para o comércio; iv) declínio do valor agregado com os produtos na fabricação, decorrente da multiplicação dos custos de materiais e de distribuição; e v) necessidade da reestruturação das instalações produtivas de uma maneira global.

Dentro desse contexto, pode-se dizer que as soluções criam valor para os produtos ou serviços através da forma; do tempo; do lugar e da posse. Dessas quatro, duas estão ligadas à logística e se referem ao tempo e ao lugar. Nesse sentido, Ballou (2006) afirma que a logística controla os valores de tempo e lugar dos produtos, principalmente por meio do transporte, do fluxo de informação e dos estoques.

Outro fator que merece destaque nas atividades logísticas diz respeito à terceirização dos serviços. Wanke (2004), estudando as motivações para a terceirização das atividades logísticas, afirma que elas têm origem em diversos aspectos da gestão dos negócios. O autor agrupa essas motivações da seguinte forma: i) para centrar o foco do negócio; ii) para reduzir custos; iii) para reduzir investimentos em ativos; iv) para aumentar os níveis de serviços; v) para aumentar o controle das atividades logísticas; vi) para aumentar a flexibilidade nas operações logísticas; vii) para melhorar a eficiência na execução das atividades logísticas; viii) para buscar *know-how*, visando à geração de novas soluções logísticas; ix) para melhorar a tecnologia da informação utilizada; e x) para ampliar a possibilidade de expansão para novos mercados.

Nunes (2001), contrapondo-se à posição de Wanke (2004), ao focar o assunto partindo do ponto de vista do terceiro, afirma que o intermediário precisa se dar conta de que ele necessita desenvolver as capacidades e as habilidades de forma a agregar valor; evoluir constantemente o desempenho; desenvolver um perfil e atuação de especialista; promover processos ágeis e interativos e agir a partir da dinâmica do mercado a fim de facilitar a penetração no mesmo.

Tanto contratantes como contratados, para deixar o produto ou serviço competitivo no mercado, segundo Laseter (2000), precisam desenvolver habilidades organizacionais. Entre estas, são consideradas habilidades universais aquelas que permitem a criação de um modelo de custo total; a criação de estratégias de abastecimento e a construção de relações sustentáveis. Outro grupo fatores diz respeito às habilidades diferenciais que compreendem a integração da rede de abastecimento; o aproveitamento das inovações do provedor e o desenvolvimento de uma base de abastecimento global.

Na figura 1 são apresentadas, de forma sintética, as conexões entre as habilidades organizacionais do contratante e do contratado para a construção de um relacionamento eficiente que permite um desempenho superior no processo de terceirização das atividades logísticas.

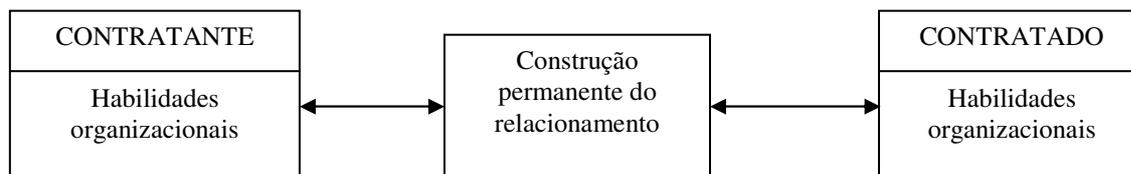


Figura 1 - Habilidades organizacionais e relacionamento entre contratante e contratado

Pelo que é mostrado na figura 1, conclui-se que tanto o contratante como o contratado precisam modificar suas estruturas e culturas organizacionais no sentido de desenvolverem habilidades que tornem mais fluído e eficaz o processo produtivo entre as empresas.

Christopher (1997) considera que os elementos definidores desse relacionamento podem ser divididos em: i) da pré-transação; ii) da transação e iii) da pós-transação. Os elementos da pré-transação estão relacionados às políticas e aos programas das empresas envolvidas. Já os elementos da transação dizem respeito àquelas variáveis atinentes ao desempenho da função da distribuição física como forma do serviço prestado diretamente ao cliente, como a confiabilidade do produto e da entrega. Por fim, os elementos da pós-transação são os que apóiam o produto durante o seu consumo, como garantia, assistência técnica, canais de reclamação, possibilidade e rapidez de substituição, etc. A construção desse novo relacionamento entre contratante e contratado, de forma fluída e de longo prazo, é o que Ching (2006) chama de logística integrada. Já Moura (2003) a conceitua como a visão sistêmica de terceirização logística, enquanto que Tejero (2000) a define como logística integral. Para este último autor, a logística integral compreende o controle do fluxo de materiais desde a fonte de aprovisionamento até o ponto de venda, sempre de acordo com os requerimentos estabelecidos pelo cliente.

A partir da idéia da logística integral, ou integrada, ou, ainda, sistêmica, tem-se que a melhoria das atividades logísticas, para se obter incrementos de competitividade na cadeia de suprimentos, ou rede de suprimentos, passa a ser uma atividade que, segundo Leite (2003), tem as seguintes características: i) integra outras áreas funcionais (especialmente produção e *marketing*); e ii) considera todos os fluxos diretos e indiretos, como é o caso da “logística reversa”.

Sharman (2000) afirma que o redesenho das atividades logísticas precisa ser iniciado pelo que ele denomina de “pontos de penetração do pedido”, pois cada setor ou produto possui especificidades que geram diferentes pontos de penetração do pedido. Pequenos utensílios com baixo valor intrínseco agregado, por exemplo, possuem ponto de penetração na margem de distribuição (Centros de Distribuição), enquanto que máquinas para sistemas de produção contínua, como ocorre com as fumageiras, possuem pontos de penetração muito antes do centro de distribuição e próximos do que o autor chama de “engenharia”, que poderia ser entendida como projeto do produto. O autor conclui, afirmando que, para cada desenho de produto, a configuração logística ótima depende do equilíbrio entre a pressão competitiva, o custo do produto e a complexidade de seu desenho.

Handfield e Nichols Jr. (2002) também acreditam que o redesenho das atividades logísticas deve levar em conta as peculiaridades do produto e do setor e pode se dar em qualquer conjunto de atividades definidoras do sistema logístico. Para os autores, a atividade logística tipicamente inclui desenho do modelo, ordem de processamento, material transportado e administração do inventário dos produtos acabados.

Para Simchi-Levi et al. (2004), o que se deve levar em conta quando se deseja gerenciar e, logicamente, redesenhar uma atividade logística são os seguintes elementos: plano do modelo, controle do inventário, contratos de suprimento, estratégia de distribuição, integração da cadeia de suprimentos e parcerias estratégicas, obtenção de modelo de produto, valores dos clientes, informações sobre tecnologia e sistemas decisórios de suprimento.

Tem-se, portanto, e isso é enfatizado por Ballou (1995), que a escolha do cliente é influenciada pelos vários níveis de serviço logísticos oferecidos. Logo, a terceirização das atividades logísticas precisa levar em conta qual a alavancagem de competitividade que um contrato (operador logístico) pode gerar para uma cadeia ou rede. Essa alavancagem deve ser entendida como a capacidade de aumentar a resposta ou a eficiência que, por sua vez, é função de uma equação única para dado produto ou setor e possui como variáveis o que pode ser denominado “atributos desejáveis da atividade logística”.

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) considera como sendo o operador logístico aquele que congrega os seguintes atributos: i) é o fornecedor de serviços logísticos especializados em gerenciar todas as atividades logísticas, ou parte delas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes; ii) agrega valor ao produto do cliente; e iii) que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transporte.

Para Novaes (2001), Dornier et al. (2000), Fleury e Ribeiro (2003) e outros, a idéia de operador logístico ou *third-party logistics* (3PL) descreve o fornecimento de serviços, desde os mais simples e tradicionais como o transporte e armazenagem até os mais complexos como a gestão de movimentação intra e entre empresas de uma mesma cadeia.

Coyle et al. (2003) argumentam, muito pertinentemente, que as *third-party alternatives* começam na produção. Os autores argumentam que, hoje, muitas empresas trabalham em parceria com companhias *third-party* processadoras, embaladoras, produtoras ou montadoras de alguns ou de todos os produtos finais da empresa. Afirmam, ainda, que as *third-party* situadas entre a produção e a logística são cada vez mais críticas no processo de competição no mercado e precisam ser tratadas de forma estratégica.

O uso de provedores *third-party* logísticos será considerado, a partir do que afirmam Dornier et al. (2000), uma estratégia que tem como objetivos: i) penetrar em novos mercados; ii) reduzir o risco de investimento financeiro associado a ativos logísticos; iii) coordenar produtores e distribuidores dentro de uma visão global; e iv) ter acesso, mais fácil e rápido, a novas tecnologias e soluções inovadoras.

Para atingir esses objetivos, Hijjar (2003) afirma que as atividades logísticas precisam ser gerenciadas e controladas a partir de dois conjuntos de indicadores de desempenho, quais sejam: internos e externos. Os indicadores internos são utilizados para o controle das atividades logísticas, enquanto que os externos servem para avaliar a percepção do cliente em relação ao serviço oferecido. Para justificar esse último conjunto de indicadores, Hijjar (2003) afirma que eles precisam ser capazes de identificar os reais níveis de satisfação do cliente e, ao mesmo tempo, minimizar a brecha de percepção (*gap*) entre a empresa e o cliente. O autor diz que essa brecha ou vazio pode ocorrer por três motivos diferentes: i) em função do serviço esperado e do serviço percebido; ii) em função do serviço percebido e o serviço executado e iii) em função do serviço esperado e o serviço planejado.

Para se poder avaliar esses vazios, é importante que se consiga determinar os seguintes serviços: i) serviço planejado; ii) serviço executado; iii) serviço percebido e iv) serviço esperado. Os dois primeiros, serviço executado e planejado, são determinados pelos próprios operadores logísticos, devendo-se, no entanto, levar em conta os requisitos dos clientes e os serviços oferecidos pelos concorrentes. Daí vem a concepção dos serviços logísticos e, conseqüentemente, do perfil competitivo dos operadores logísticos. Por outro lado, o serviço percebido e o serviço esperado dependem basicamente da avaliação que o cliente faz sobre o desempenho da empresa que lhe prestou o serviço, comparativamente a sua expectativa em relação ao mesmo. Essa análise é o objetivo principal deste estudo.

Como forma de avaliar o desempenho logístico, Hijjar (2003) sugere os seguintes atributos: i) disponibilidade de produto; ii) entrega sem atraso; iii) qualidade da entrega física; iv) tempo de entrega; v) informações disponíveis; vi) forma de colocação do pedido; e vii) flexibilidade em atender a requisitos diferentes do pedido. Fleury e Silva (2003), ao citarem um trabalho empírico por eles realizado em 1994 e 1995, afirmam que trabalharam com um conjunto de atributos muito parecido com aquele descrito por Hijjar (2003), tendo sido considerados os seguintes fatores: i) disponibilidade de produto; ii) consistência do prazo de entrega; iii) tempo do ciclo do pedido; iv) freqüência de entrega; v) sistema de remediação de falhas; vi) apoio na entrega física; vii) flexibilidade do sistema de distribuição; viii) sistema de informação de apoio; ix) apoio pós-entrega. Esses atributos (FLEURY; SILVA, 2003 e HIJAR, 2003), juntamente com os descritos por Moura (2006), foram tomados como referência na elaboração deste estudo, conforme detalhado no próximo capítulo.

3. Metodologia

Para atender aos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa junto aos clientes dos operadores logísticos que têm escritório ou representantes na área geográfica compreendida pelos vales do Rio Pardo e do Rio Taquari, no Estado do Rio Grande do Sul, extraídos da base de dados da Associação de Indústrias de Santa Cruz do Sul (ACI).

As empresas foram selecionadas de forma intencional, tendo por base a disposição das mesmas em colaborar com a pesquisa, fornecendo as informações necessárias para atingir aos objetivos propostos. Inicialmente, foi feito um contato preliminar com as principais empresas da região, em relação ao faturamento e número de funcionários, cadastradas na ACI. Foram contatados, nessas empresas, os responsáveis pela contratação dos serviços de logística e, em função de sua disposição para colaborar, foram selecionadas 27 delas para posterior coleta de informações. Foi adotado esse critério porque nem sempre as empresas estão dispostas a conceder informações referentes às suas decisões estratégicas.

A coleta dos dados para o estudo foi feita através de formulário próprio, enviado para os principais clientes dos operadores logísticos atuantes na região estudada. Pelo fato de as questões formuladas no instrumento de coleta serem respondidas por meio de uma escala Likert, a análise das mesmas foi feita conforme descrito a seguir.

Partindo-se da hipótese de que existe uma relação entre a avaliação geral dos serviços prestados pelo operador logístico e a avaliação de cada atributo relevante de tais serviços, a análise foi fundamentada na avaliação dos atributos e em seu impacto na avaliação geral.

Os atributos que fizeram parte do questionário foram obtidos por meio da revisão da literatura (FLEURY; SILVA, 2003; HIJAR, 2003; MOURA, 2006) e, de forma sintética, podem ser definidos como segue: i) capacidade de disponibilizar o produto – refere-se ao fato de a

empresa ter condições para atender às demandas dos usuários, como espaço físico para a armazenagem, veículos para o transporte, rotas de atendimento, serviço de apoio, etc; ii) consistência no prazo de entrega - consiste na capacidade de a empresa disponibilizar o produto no prazo estabelecido com regularidade; iii) entrega física sem danos ao produto – refere-se ao fato de a empresa ter os cuidados necessários ou as condições de logística para que o produto seja disponibilizado ao destinatário sem danos; iv) rapidez de entrega e informações para acompanhamento – refere-se à capacidade da empresa em disponibilizar o produto no menor tempo possível e possibilitar ao usuário do serviço, mediante algum sistema de informação, acompanhar o processo de entrega; v) sistema de remediação de falhas – consiste na capacidade e agilidade da empresa em sanar possíveis percalços que ocorram ao longo do processo de disponibilização do produto; vi) flexibilidade para atender requisitos diferenciados do pedido – consiste na capacidade da empresa em atender as especificidades requeridas por cada produto de um mesmo pedido, de forma que o processo de disponibilização não afete suas características ou qualidades, como refrigeração, equipamentos adequados para movimentação do produto, controle de umidade, proteção térmica, etc.

Definidos os fatores, os mesmos foram apresentados aos respondentes por meio de perfis plenos, contendo diferentes combinações de atributos. Como todas as combinações possíveis dos atributos poderiam gerar um número de perfis muito alto, os mesmos foram reduzidos por meio de planejamento fatorial fracionado. Assim, foi obtido um número de 16 perfis considerados na pesquisa (submetidos às avaliações dos entrevistados), conforme apresentado na figura 2.

Após coletados e tabulados os dados, os mesmos foram submetidos a técnicas de análise conjunta (*conjoint analysis*). A análise conjunta visa determinar a importância relativa que os respondentes dão a diferentes conjuntos de atributos (perfis) e a utilidade que eles associam às variações nos níveis de tais atributos.

Conforme Malhotra (2001), os dados de entrada em uma análise conjunta podem ser não-métricos ou métricos. Para dados não métricos, os respondentes ordenam os perfis conforme sua conveniência. Já para dados métricos, os entrevistados dão classificações, atribuindo graus de importância a cada perfil. No presente estudo, as avaliações foram feitas por meio de classificação.

Em análise conjunta, a variável dependente é em geral a preferência ou utilidade (neste estudo, as classificações, conforme graus atribuídos pelos entrevistados) e as variáveis independentes são os atributos que compõem cada perfil. Existem vários processos para estimar o modelo básico de análise conjunta. No entanto, segundo Malhotra (2001), o mais simples, que vem ganhando popularidade, é a regressão múltipla, a qual foi utilizada neste estudo.

Para a realização da regressão, em cada perfil os atributos foram codificados como 1 (presente) ou 0 (ausente) e foi utilizada uma escala variando de 0 a 10 para as avaliações dos perfis por parte dos respondentes, sendo 0 a utilidade mínima e 10 a utilidade máxima.

Perfil	Atributos
P1	Flexibilidade para atender requisitos diferenciados do produto

	Capacidade de disponibilizar o produto Consistência no prazo de entrega
P2	Entrega física sem danos ao produto Consistência no prazo de entrega Flexibilidade para atender requisitos diferenciados do produto
P3	Sistema de remediação de falhas Rapidez de entrega e informações para o acompanhamento Capacidade de disponibilizar o produto
P4	Capacidade de disponibilizar o produto Consistência no prazo de entrega Entrega física sem danos ao produto Rapidez de entrega e informações para o acompanhamento Sistema de remediação de falhas Flexibilidade para atender requisitos diferenciados do produto
P5	Capacidade de disponibilizar o produto Sistema de remediação de falhas Flexibilidade para atender requisitos diferenciados do produto
P6	Consistência no prazo de entrega Capacidade de disponibilizar o produto Entrega física sem danos ao produto Sistema de remediação de falhas
P7	Rapidez de entrega e informações para o acompanhamento Flexibilidade para atender requisitos diferenciados do produto
P8	Capacidade de disponibilizar o produto Entrega física sem danos ao produto Rapidez de entrega e informações para o acompanhamento Flexibilidade para atender requisitos diferenciados do produto
P9	Nenhum atributo está presente
P10	Entrega física sem danos ao produto Sistema de remediação de falhas Flexibilidade para atender requisitos diferenciados do produto
P11	Consistência no prazo de entrega Flexibilidade para atender requisitos diferenciados do produto Rapidez de entrega e informações para o acompanhamento Sistema de remediação de falhas
P12	Entrega física sem danos ao produto Rapidez de entrega e informações para o acompanhamento Sistema de remediação de falhas
P13	Consistência no prazo de entrega Sistema de remediação de falhas
P14	Capacidade de disponibilizar o produto Entrega física sem danos ao produto
P15	Capacidade de disponibilizar o produto Consistência no prazo de entrega Rapidez de entrega e informações para o acompanhamento
P16	Consistência no prazo de entrega Entrega física sem danos ao produto Rapidez de entrega e informações para o acompanhamento

Figura 2 - Perfis plenos avaliados pelos respondentes

4. Resultados

Considerando-se as respostas obtidas dos clientes entrevistados, com a análise de regressão, obtiveram-se valores de R-Quadrado de 35,4% e R-Quadrado ajustado de 31,7%, conforme tabela 1.

R múltiplo	0,595
R-Quadrado	0,354
R-quadrado ajustado	0,317
Erro padrão	2,128
Observações	432

Tabela 1 - Resultados da Regressão

A Equação 1 descreve o modelo:

$$AG = 3,63 + 1,29.CDP + 1,18.CPE + 1,80.EFP + 1,38.RIA + 0,74.SRF + 0,74.FAP \quad (1)$$

em que

- AG: Avaliação Geral/ Utilidade do perfil para o respondente;
- CDP: Capacidade de disponibilizar o produto;
- CPE: Consistência no prazo de entrega;
- EFP: Entrega física sem danos ao produto;
- RIA: Rapidez de entrega e informações para acompanhamento;
- SRF: Sistema de remediação de falhas;
- FAP: Flexibilidade para atender requisitos diferenciados do pedido.

Analisando-se os coeficientes das variáveis independentes, destaca-se a variável EFP, seguida pelas variáveis RIA, CDP e CPE. Já as variáveis FAP e SRF mostraram-se menos impactantes na avaliação geral (utilidade do perfil para os respondentes).

Cabe salientar que todas as variáveis foram significativas a pelo menos 92,5%, sendo que os atributos capacidade de disponibilizar o produto (CDP); consistência no prazo de entrega (CPE); entrega física sem danos ao produto (EFP) e rapidez de entrega e informações para acompanhamento (RIA) foram significativos a pelo menos 99,4%, como se pode evidenciar no valor P de cada variável, apresentado na tabela 2. Isso indica a relevância de tais fatores para explicar a avaliação do perfil competitivo dos operadores logísticos.

Variável	valor-P
Interseção	0,0000
CDP	0,0028
CPE	0,0060
EFP	0,0000
RIA	0,0011
SRF	0,0749
FAP	0,0749

Tabela 2 - Significância das variáveis

No entanto, o valor relativamente baixo da estatística R^2 sugere que o modelo, sob a ótica dos clientes, não é adequado, ou que existem outras variáveis mais importantes para avaliar o perfil competitivo dos operadores logísticos. A primeira alternativa remete à questão de que a teoria não esteja adequada à realidade, pelo menos na região estudada. Essa alternativa é frágil na medida em que esses indicadores possuem origem em pesquisas empíricas recentes realizadas em regiões não muito diferentes da região estudada. A segunda alternativa sugere que seria conveniente não só o aprofundamento da pesquisa, visando identificar outros atributos relevantes, como também investigar um pouco melhor o que realmente entendem os clientes sobre cada atributo, pois é possível que os próprios atributos e, mais ainda, os perfis plenos (combinações de diferentes atributos) não tenham sido compreendidos de forma suficiente. Caso essa segunda alternativa seja verdadeira, seria recomendável que trabalhos dessa natureza tenham como amostra respondentes que possuam, no mínimo, educação

formal, experiência prática e atividade geradora dessa experiência condizentes com a área em estudo. Isso porque a segunda alternativa sugere que a gestão logística esteja sendo exercida por indivíduos que não percebem os atributos e os diferentes perfis de atributos da mesma forma que os autores da área e a literatura sugerem.

5. Considerações finais

Diferentemente do período final dos anos 80 e do início dos anos 90, em que algumas empresas incorporaram aos seus valores organizacionais a questão de que “o cliente sempre tem razão”, agora existe uma preocupação, por parte das organizações, de buscar os atributos desejáveis para um perfil de clientes previamente escolhidos. Tem-se, portanto, que primeiro escolhem-se os clientes e depois configura-se o produto para esses clientes, em termos de pacote de atributos.

Isso posto, é fundamental que as organizações saibam determinar tais atributos e que os mesmos sejam percebidos pelos clientes.

No estudo dos operadores logísticos dos vales do Rio Pardo e do Rio Taquari, percebeu-se um desalinhamento entre a avaliação dos atributos feita pelos clientes e a literatura, o que é explicado pelo baixo valor da estatística R^2 encontrada (35%), denotando o baixo poder de explicação, no caso estudado, do conjunto de variáveis utilizadas. Isso sugere a existência de outras variáveis explicativas as quais devem ser identificadas em futuros estudos.

Além disso, a diferença entre as estatísticas R^2 do presente estudo (35%) e de outra pesquisa realizada (59%), dirigida aos próprios operadores logísticos (SANTOS et al., 2008), sugere a existência de um *gap* entre o que está sendo feito pelos operadores e o que está sendo percebido pelos usuários dos serviços.

Por outro lado, as seis variáveis utilizadas, as quais foram obtidas por meio de revisão da literatura, apresentaram significância estatística a pelo menos 92,5%, sendo que quatro delas foram significantes a 99,4% ou mais, o que denota a relevância das variáveis consideradas no estudo e abre possibilidade a novas investigações.

Referências

- BALLOU, R. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1995.
- CARILLO JR., E.; REZENDE, A.; GASNIER, D.; BANZATO, F.; MOURA, R. *Atualidades na cadeia de suprimentos*. São Paulo: IMAM, 2003.
- CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 1997.
- COYLE, J.; BARDI, E.; LANGLEY JR, C.J. *The management of business logistics*. Ohio: Thompson Learning, 2003.
- DORNIER, PHILIPPE-PIERE; ERNEG,R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. *Logística e operações globais*. São Paulo: Atlas, 2000
- FLEURY, P.; RIBEIRO, A. A indústria de provedores de serviços de logística. In: FIGUEREDO, K.; FLEURY, P. WANKE, P. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____; SILVA, C. Avaliação da organização logística em empresa da cadeia de suprimento de alimentos – indústria e comércio. In: FLEURY, P.; WANKE, P.; FIGUEREDO, K. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 2003.
-

- HANFIELD, R.; NICHOLS JR, E.** *Supply chain redesign*. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- HARRISON, A.; VAN HOEK, R.** *Estratégia e gerenciamento de logística*. São Paulo: Futura, 2003.
- HIJJAR, M.** Serviço ao cliente. In: FLEURY, P.; WANKE, P.; FIGUEREDO, K. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 2003.
- KUMAR, N.** *Marketing como estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LASETER, T.** *Alianzas estratégicas con proveedores*. Bogotá: Norma, 2000.
- LEITE, P.** *Logística reversa*. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- MALHOTRA, N. K.** *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOURA, R. A.** *Atualidades na Logística*. São Paulo: IMAM, 2003.
- NOVAES, ANTONIO.** *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- NUNES, M.** *Quem vai distribuir?* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SANTOS, C. H. S.; MATUELLA, J.; VIEIRA, G. B. B.; PASA, G. S.** *Avaliação de operadores logísticos: o caso dos vales do Rio Pardo e Taquari no Rio Grande do Sul*. Working Paper. Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). Santa Cruz do Sul, 2008.
- SHARMAN, G.** Redescubrimiento de la logística. In: CHRISTOPHER, M. *Logística*. México: Limusa, 2000.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E.** *Managin the supply chain*. New York: McGraw-Hill, 2004.
- TEJERO, J.** *Logística integral*. Madrid: FSIC, 2000.
- WANKE, P.** Posicionamento logístico e definição da política de atendimento ao cliente. In: FLEURY, P.; WANKE, P.; FIGUEREDO, K. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 2004.
-